



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Máster en creación y gestión de empresas innovadoras y de base tecnológica

Curso 2020-2021

Trabajo de Fin de Máster

**Diseño de una incubadora para proyectos multiactor del Tercer
Sector de Barcelona que trabajan con personas mayores**

Gabriel Nesvara Vidal

Tutor: Pere Condom-Vilà

1º de septiembre de 2021

Agradecimientos

A Pere Condom-Vilà, mi tutor, por los consejos, la guía y el apoyo desde el inicio de todo este proceso de estudio e investigación.

A todas aquellas personas que participaron de las entrevistas y que ayudaron con su tiempo y conocimientos para que este trabajo de investigación se pudiera realizar.

A mi esposa Marcela y mi hijo Bruno por el constante e infinito amor que me entregan día a día.

A mis padres y hermanos por todo el apoyo, las oportunidades brindadas, la motivación y las interminables conversaciones acerca de los temas que me apasionan.

Resumen

Según el informe “Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante” en España existen alrededor de 30.000 entidades activas del Tercer Sector las que trabajan por la transformación social y promueven una sociedad con los mismos derechos y oportunidades, más justa, inclusiva, equitativa, fomenta la asociatividad y la participación. En Cataluña existen más de 3.000 entidades sociales que atienden a más de 1 millón y medio de personas. Barcelona cuenta con 1.931 entidades y trabajan uno de los temas más importantes para el país como es la atención de personas mayores, en consideración del envejecimiento de la población en Europa.

Para que el sector siga siendo relevante en la sociedad y pueda continuar su desarrollo, será fundamental que se adapte a los cambios disruptivos que se están produciendo en el mundo. Se han identificado 4 grandes desafíos asociados a retos y amenazas a los que el sector debe apuntar: estratégicos, económicos, relacionales e internos. Para esto, la presente investigación realiza una caracterización del entorno del Tercer Sector en Barcelona, propone un diseño de una incubadora para apoyar y fortalecer a los proyectos multiactor y por último entrega una lista de indicadores que ayudarán a la medición de resultados.

Con esto en consideración, y luego de realizar 14 entrevistas a actores relevantes del entorno, se visualiza que existe una oportunidad para la creación de una infraestructura de apoyo como es una incubadora. La propuesta desarrollada se sustenta en 4 grandes pilares como son: los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la conformación de una comunidad, un proceso de incubación con identidad del tercer sector y un modelo replicable. Sobre estos pilares se desarrollan 8 pasos que explican el modelo de la incubadora y en específico un proceso de incubación que cuenta de 4 fases y 3 evaluaciones para los proyectos. Por último se identificaron 6 ámbitos de medición para la creación de los indicadores tanto de procesos, como de resultados.

La incubadora busca convertirse en una iniciativa líder y referente en el ecosistema de innovación social, que ayude a resolver los nuevos retos sociales y sea un aporte al Sector.

Palabras claves: incubadora, innovación social, comunidad, ODS, tercer sector, asociatividad

Abstract

According to the report "Radiography of the Third Social Sector in Spain: challenges and opportunities in a changing environment" in Spain there are around 30,000 active Third Sector entities that work for social transformation and promote a society with the same rights and opportunities, more fair, inclusive, equitable, encourages associativity and participation. In Catalonia there are more than 3,000 social entities that serve more than 1.5 million people. Barcelona has 1,931 entities and they work on one of the most important issues for the country, such as the care of the elderly, in consideration of the aging of the population in Europe.

For the sector to remain relevant in society and to continue its development, it will be essential that it adapt to the disruptive changes that are taking place in the world. Four major challenges have been identified associated with challenges and threats that the sector must target: strategic, economic, relational and internal. For this, this research carries out a characterization of the environment of the Third Sector in Barcelona, proposes a design of an incubator to support and strengthen multiactor projects and finally delivers a list of indicators that will help measure results.

With this in consideration, and after conducting 14 interviews with relevant stakeholders in the environment, it is seen that there is an opportunity for the creation of a support infrastructure such as an incubator. The proposal developed is based on 4 main pillars such as: the Sustainable Development Goals, the formation of a community, an incubation process with identity of the third sector and a replicable model. On these pillars, 8 steps are developed that explain the incubator model and specifically an incubation process that has 4 phases and 3 evaluations for the projects. Finally, 6 measurement areas were identified for the creation of indicators of process and results.

The incubator seeks to become a leading initiative and a referent in the social innovation ecosystem, which helps to solve new social challenges and is a contribution to the Sector.

Keywords: incubator, social innovation, community, SDG, third sector, associativity

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	4
1. JUSTIFICACIÓN	4
2. OBJETIVOS	7
2.1. <i>Objetivo general</i>	7
2.2. <i>Objetivos específicos</i>	7
II. METODOLOGÍA	8
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1. <i>Fuentes</i>	8
1.2. <i>Entrevistas</i>	10
2. CONCEPTOS PRINCIPALES	12
2.1. <i>Tercer Sector Social</i>	12
2.2. <i>Innovación Social</i>	14
2.3. <i>Incubadora</i>	14
2.4. <i>Medición de Impacto</i>	15
2.5. <i>Proyectos multiactor</i>	16
2.6. <i>Herramientas de apoyo a iniciativas del Tercer Sector</i>	17
III. ESTADO DE LA SITUACIÓN	20
1. EJEMPLOS DE INCUBADORAS DE PROYECTOS SOCIALES	20
1.1. <i>Alto Impacto</i>	20
1.2. <i>Incuba ONG</i>	22
1.3. <i>SuaraLab</i>	24
1.4. <i>LabCoop</i>	25
1.5. <i>Modelos asociativos</i>	27
2. CARACTERIZACIÓN DEL TERCER SECTOR DE BARCELONA	27
2.1. <i>Las personas mayores en Barcelona</i>	27
2.2. <i>Entidades del Tercer Sector en Barcelona</i>	28
2.3. <i>Personas atendidas</i>	30
2.4. <i>Trabajadores y donantes</i>	31
2.5. <i>Financiamiento</i>	33
IV. DISEÑO DE INCUBADORA	35
1. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	35
1.1. <i>Propósito</i>	35
1.2. <i>Misión</i>	35
1.3. <i>Visión</i>	35
1.4. <i>Valores</i>	35
1.5. <i>Objetivo de Desarrollo Sostenible</i>	35
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
2.1. <i>Consejo asesor</i>	36
2.2. <i>Equipo ejecutor</i>	36
3. MODELO DE INCUBADORA	37
3.1. <i>Paso 1: Comunicación e imagen local</i>	37

3.2.	<i>Paso 2: Creación de comunidad</i>	38
3.3.	<i>Paso 3: Captación de innovación</i>	40
3.4.	<i>Paso 4: Selección de los proyectos</i>	42
3.5.	<i>Paso 5: Conformación de equipos multiactor</i>	44
3.6.	<i>Paso 6: Aliados por el impacto</i>	45
3.7.	<i>Paso 7: Proceso de incubación</i>	45
3.8.	<i>Paso 8: Seguimiento y escalabilidad de los proyectos</i>	49
4.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	51
V.	SET DE INDICADORES	52
1.	INDICADORES DE LA INCUBADORA.....	52
V.	CONCLUSIONES	54
	BIBLIOGRAFÍA	57
	ANEXOS	60

I. INTRODUCCIÓN

1. Justificación

Según el informe “Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante” del año 2018 de la consultora PWC, en España existen alrededor de 30.000 entidades activas del Tercer Sector Social que trabajan para garantizar los derechos sociales y cubrir las necesidades de las personas más vulnerables.

El tercer sector social es un motor de transformación social que promueve una sociedad donde todas las personas puedan tener los mismos derechos y oportunidades; trabaja para conseguir una sociedad más justa, inclusiva, equitativa y cohesionada y fomenta la asociatividad y la participación, la responsabilidad y el compromiso activo de la ciudadanía.

Según datos de la “*Taula d’entitats del Tercer Sector de Catalunya*” existen más de 3.000 entidades sociales en Cataluña y durante el año 2018 este sector atendió a más de 1 millón y medio de personas, contó con cerca de 560.000 socios, recibió recursos económicos de más de 563.000 donantes, movilizó a 367.000 voluntarios y cuenta con una fuerza laboral cercana a los 88.000 trabajadores.

Para que el sector siga siendo relevante en la sociedad y pueda continuar su desarrollo será fundamental que se adapte a los cambios disruptivos que se están produciendo en el mundo. Estos cambios vendrán motivados por cinco tendencias globales que PWC ha denominado *megatrends*: (i) cambio demográfico; (ii) proceso acelerado de urbanización; (iii) cambio climático y la escasez de recursos; (iv) grandes avances tecnológicos; (v) cambios en los poderes económicos mundiales.

Estas *megatrends* van a tener un impacto relevante en el medio y largo plazo para el Tercer Sector Social, y el sector tiene que estar preparado, anticiparse y abordarlas con éxito con el propósito de aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo y superar los retos y amenazas. Para ello será necesario llevar a cabo un profundo ejercicio de reflexión estratégica sobre cómo afectarán estos cambios globales desde dos perspectivas, la de los financiadores y las de los beneficiarios.

En este contexto, los principales retos que se han identificado conjuntamente con las entidades del Tercer Sector Social se han agrupado en cuatro grupos: visión estratégica, económicos, relacionales e internos.

Retos estratégicos: los cambios demográficos van cambiando la forma en que se relacionan las organizaciones del sector con sus financiadores y beneficiarios. La adaptación del Tercer Sector Social pasa necesariamente por emprender acciones tales como, la implantación de esquemas flexibles de colaboración para los donantes, o la reflexión y coordinación entre las entidades del sector con el propósito de optimizar la prestación de servicios sociales.

Retos económicos: la sostenibilidad y estabilidad económica de las entidades del Tercer Sector Social es una de las preocupaciones más relevantes del sector. La alta dependencia de la financiación pública de las entidades del Tercer Sector Social genera incertidumbre presupuestaria y por tanto limita la capacidad de planificación y ejecución. Resulta fundamental para solventar este reto la diversificación de las fuentes de financiación, así como la puesta en marcha de nuevos esquemas de financiación en el que los compromisos con los proyectos sean de medio o largo plazo.

Retos relacionales: existe unanimidad en que es necesario incrementar la colaboración entre las entidades del propio sector, y con otras entidades públicas y privadas. El establecimiento de alianzas temporales con otras organizaciones del Tercer Sector Social para la ejecución de proyectos, y el potenciar las relaciones con empresas y Administraciones Públicas con el objetivo de que las entidades del sector se conviertan en un aliado estratégico, son algunas de las acciones que se deben impulsar.

Retos internos: a pesar de que el sector está completamente profesionalizado y cuenta con personal cualificado, la atracción y retención de talento continúa siendo un tema relevante, ya que existen necesidades de perfiles clave en determinadas áreas. Es necesario fomentar el desarrollo de los profesionales más capacitados de las entidades, así como mejorar los procedimientos de captación de talento tomando como referencia los métodos utilizados en el ámbito empresarial.

Además, en el futuro inmediato va a ser crucial medir y comunicar el impacto de los programas que llevan a cabo las entidades del sector, ya que en la actualidad no se está haciendo suficientemente. Para ello se debe avanzar hacia una sistemática y una metodología homogéneas para el sector.

El envejecimiento de la población en Europa y Barcelona

Según el informe “*World Population Prospects 2019 Highlights*” de la División de Población del Departamento de asuntos Económicos y Sociales, de la Organización de Naciones Unidas, en el año 2018, por primera vez en la historia de la humanidad, personas de 65 o más años, superaron en número a los niños menores cinco años de edad en todo el mundo.

Entre 2019 y 2050, el número de personas de 65 años o más a nivel mundial se proyecta que serán más del doble, mientras que el número de niños menores de cinco años, se proyecta que permanecerá relativamente sin cambios. En consecuencia, estas proyecciones indican que en 2050 habrá más del doble de personas mayores que niños menores de cinco años.

A nivel mundial en 2019, aproximadamente el 9% de las personas tienen 65 años o más. Se prevé que las personas mayores en términos de proporción, alcancen casi el 12% en 2030, 16% en 2050 y podría llegar a casi el 23% para 2100. Europa y América del Norte tienen la población más envejecida en 2019, alcanzando un 18% en personas de 65 años o más. Ambas regiones continúan envejeciendo más. Las proyecciones indican que para 2050 una de cada cuatro personas en Europa podría pertenecer a este rango de edad.

La ciudad de Barcelona cuenta con un elevado porcentaje de mayores de 65 años, según el padrón municipal, correspondiente al 1 de enero del 2020, representa un 21,1% del total, que sería equivalente a 350.000 personas

La tendencia de cara a los próximos diez años es que este colectivo, y en consecuencia el de personas dependientes, no pare de crecer. Así lo indican todas las proyecciones de población de Barcelona, en los distintos escenarios considerados, que ha dibujado el departamento de Estadística del Ayuntamiento a partir de los datos facilitados por el *Institut d’Estadística de Catalunya (Idescat)*.

En un escenario medio de evolución de la población barcelonesa, en el año 2031 habrá cerca de 390.000 vecinos de la capital catalana de 65 o más años, incluidos casi 10.000 de más de 95 años. Es decir, el 23,42% de la población estará dentro de este grupo de edad.

Es por lo expuesto anteriormente, que este trabajo de investigación estudia las incubadoras creadas para proyectos del Tercer Sector Social y las propone como una buena herramienta para resolver los retos estratégicos, económicos, relacionales e internos que tienen los proyectos de este sector.

De esta manera, se apoya el fortalecimiento de un sector que es un motor de transformación social, que genera soluciones innovadoras a problemáticas sociales relacionadas a las personas mayores, y que ha quedado rezagado en el ecosistema emprendedor, aportando así a la solución de un reto latente como es el envejecimiento de la población de Barcelona, desde un actor del ecosistema.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar una incubadora para organizaciones del Tercer Sector Social de Barcelona, que trabajan con personas mayores.

2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar el entorno del Tercer Sector Social de Barcelona.
- Desarrollar una propuesta de incubadora para organizaciones del Tercer Sector Social de Barcelona.
- Diseñar un set de indicadores para la medición de resultados de la incubadora.

II. METODOLOGÍA

1. Diseño de la investigación

1.1. Fuentes

El proceso de recolección de información para la investigación constó de la utilización de fuentes primarias, nacionales e internacionales, y fuentes secundarias principalmente digitales. En relación a las fuentes primarias, se utilizaron por un lado textos como informes técnicos e informes de investigación de consultoras internacionales, periódicos de circulación nacional y datos oficiales de organizaciones como la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya y Plataforma Tercer Sector. Por otra parte, también en la línea de las fuentes primarias, se realizaron entrevistas a 10 representantes de incubadoras y laboratorios, del tercer sector social y del ecosistema de innovación, ubicados en 3 países: 7 de España, 2 de Chile y 1 de México.

Se confeccionó una lista de 25 organizaciones que contaban con una incubadora, laboratorio o programa de apoyo al desarrollo de proyectos del tercer sector social o de impulso de iniciativas de impacto social, que podían ser empresariales o de la sociedad civil. De este universo, se concretaron 10 entrevistas de las cuales 3 correspondieron a organizaciones privadas, es decir empresas que desarrollaban actividades de apoyo a los proyectos, 5 correspondieron a organizaciones del tercer sector que han creado oferta de incubación para otras organizaciones y 2 correspondieron a iniciativas de carácter público, es decir que detrás está el ayuntamiento o el gobierno local.

La mayoría de las personas entrevistadas corresponden a los fundadores de las organizaciones o encargados del área de incubación, formación o laboratorio de innovación, lo que ayudó a tener información actualizada y de calidad. Esta selección de organizaciones y personas entrevistadas se hizo mediante la consulta de distintas fuentes virtuales como son informes y bases de datos. Además, con ayuda del tutor de esta investigación se pudo contactar a algunas organizaciones y concretar la entrevista. Por otra parte, en el transcurso de las conversaciones, también se consultó sobre quiénes eran los referentes para sus organizaciones, incorporándolos a la lista.

En la siguiente tabla se pueden observar las organizaciones y personas entrevistadas para esta investigación:

Tabla 1: Incubadoras y personas entrevistadas

Nº	Organización	Persona	País
1	SuaraLab	Jordi Picas	España
2	CoLab	Carlos Román	Chile
3	Incuba ONG	Susana Donaire y Ana Goszko	México
4	Espacio Geranios	Erika Meyer	España
5	Fundación Colunga	Francisca Lemaitre	Chile
6	Col·lab	Asun Sanchis	España
7	LabCoop	Ariadna Alonso	España
8	InnoBAdora / Barcelona Activa	Ernest Pons	España
9	La Promotora	Ismael Abel	España
10	Learning by Helping	Tomy Megna	España

Nota: Elaboración propia (2021)

Además, se realizaron 2 entrevistas con asociaciones que agrupan actores del Tercer Sector como fueron: la *Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya* asociación que agrupa 34 federaciones y grandes organizaciones que representan y aglutinan más de 3.000 entidades sociales no lucrativas, arraigadas en el territorio de Cataluña, donde incluyen asociaciones, fundaciones, cooperativas de iniciativa social y empresas de inserción, y la Plataforma Tercer Sector que está compuesta por veinte organizaciones representativas del ámbito de lo social e intercambiar buenas prácticas entre las diferentes Plataformas y Mesas Territoriales en el territorio español. En este caso, el objetivo fue conversar con los directores de ambas organizaciones para poder tener una mejor comprensión del ámbito a investigar. En la siguiente tabla se pueden observar las organizaciones y personas entrevistadas:

Tabla 2: Asociaciones del Tercer Sector y personas entrevistadas

Nº	Organización	Persona	Cargo
1	<i>Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya</i>	Anna Albareda	Gerenta
2	Plataforma Tercer Sector	Ramiro Muñis	Coordinador

Nota: Elaboración propia (2021)

Por último, se desarrollaron 2 entrevistas con expertos en temas de Economía Social y Solidaria como son: Xavier López García, quién fue director general *d'Economia Social i Cooperativa i Trebal Autònom de la Generalitat de Catalunya* durante los años 2011 a 2016, y Maravillas Rojo quién ocupó el cargo de Directora de Programas de *Emprendedoría Social y aracoop en la Conselleria d'Empreses i Ocupació de la Generalitat de Catalunya*, durante los años 2011 y 2015. Las entrevistas realizadas con estos expertos tuvo por objetivo poder conocer sus opiniones y comentarios desde una perspectiva más amplia y filosófica de lo que está ocurriendo en el sector de la economía social y como las entidades del Tercer Sector son actores relevantes en el aporte a la economía, la generación de empleo y aportación de valor a la sociedad.

1.2. Entrevistas

Las entrevistas realizadas a los representantes de incubadoras, laboratorio o programas de formación, fueron del tipo semiestructuradas y el guión preparado que contenía las preguntas a realizar se adaptó a las características de las organizaciones con las que se estaba conversando. Por ejemplo, se modificaron los conceptos de incubadora por laboratorio o por programa de formación, dependiendo de las circunstancias. También se adaptó el concepto de beneficiario ya que en algunos casos correspondía a ideas a desarrollar, otros a proyectos con una intervención realizada y otros correspondían a intraemprendimientos. En consideración de que el alcance de las entrevistas fue nacional e internacional, estas fueron realizadas por video llamada y el promedio de duración de las reuniones fue de una hora.

El guion preparado con las preguntas de la entrevista para incubadoras¹ contó con 2 secciones, una inicial de caracterización de la persona entrevistada y de la organización, donde se registraron datos relacionados a: nombre del entrevistado, cargo, organización, correo electrónico, página web, ubicación, cantidad de trabajadores y presupuesto anual. La siguiente sección incorporó 10 preguntas divididas en 4 secciones:

- Estructura, donde se indagó acerca de la historia de la incubadora, que problema intentaba solucionar y su estructura organizacional.

¹ Ver anexo nº1: Ejemplo de cuestionario para entrevista a incubadoras

- Servicios, donde se consultó acerca de los clientes/beneficiarios de la incubadora, que servicios les ofrecen, cuáles son las etapas de incubación, en qué modelo se han inspirado y como es el proceso de convocatoria de los proyectos.
- Financiamiento, se preguntó acerca del modelo de negocio de la incubadora, sus principales ingresos y gastos.
- Medición, donde se profundizó acerca de los indicadores de éxito, indicadores de proceso y si es que estaban incorporando indicadores de medición de impacto a los proyectos y a la incubadora.

A propósito de la contingencia de la pandemia, varios de los entrevistados comentaron que sus modelos de incubación han debido adaptarse a las actuales circunstancias y por ejemplo han cambiado los procesos presenciales por actividades virtuales. Además, se les han presentado nuevos desafíos en torno a la conformación de comunidades y fortalecimiento de los vínculos entre las personas, ya que no los han podido conocer en persona permitirles que conversen de manera espontánea y compartan experiencias. Para algunos también ha sido una oportunidad el trabajo a distancia ya que les ha permitido llegar con sus convocatorias a diferentes territorios que antes no tenían capacidad de apoyar, por el modelo presencial de entrega de contenidos y realización de actividades.

En el caso de las entrevistas realizadas a los directores de asociaciones² de entidades del Tercer Sector también fueron del tipo semiestructuradas y contaron con una estructura que permitió focalizar la conversación. Al igual que en el caso anterior, fueron por video llamada y el promedio de duración de las reuniones fue de una hora.

El guion preparado para estas entrevistas contó con 2 secciones, una inicial de caracterización de la persona entrevistada y de la organización, donde se registraron datos relacionados a: nombre del entrevistado, cargo, organización, correo electrónico, página web y ubicación. La siguiente sección incorporó 10 preguntas divididas en 3 secciones:

- El Tercer Sector, donde se preguntó acerca del estado actual de este sector, sus principales fortalezas y elementos a mejorar.

² Ver anexo n°2: Ejemplo de cuestionario para entrevistas a directores de asociaciones de organizaciones del Tercer Sector

- El Ecosistema, en esta sección se profundizó acerca de los actores más importantes del entorno, como es la relación con el sector de la academia, el gobierno y la empresa privada y el rol del Tercer Sector en la Innovación Social.
- Fortalecimiento de proyectos, se consultó qué les parecía la idea de la incubadora, que temas eran necesarios de desarrollar y si conocen otras ofertas para el sector.

En el caso de las entrevistas realizadas a los expertos³ de Economía Social y Solidaria también fueron del tipo semiestructuradas y contaron con su propia cantidad de preguntas. El guion preparado para estas entrevistas contó con 6 preguntas divididas en 2 secciones:

- La Economía Social y Solidaria, donde se consultó acerca de la definición actual de Economía Social y Solidaria, sus principales fortalezas, sus retos actuales y si es que Barcelona está avanzando en este tipo de economía.
- El rol del Tercer Sector, donde se propuso conversar en torno al rol que debe cumplir el Tercer Sector en este tipo de Economía, que tipo de estrategias deberían implementarse para que este sector sea un aporte relevante y que les parece una incubadora para apoyar este trabajo.

2. Conceptos principales

2.1. Tercer Sector Social:

La ley 43/2015 del 9 de Octubre del Tercer Sector Social, define que “las entidades del Tercer Sector de Acción Social son aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social”.

³ Ver anexo nº3: Ejemplo de cuestionario para entrevistas a expertos en Economía Social

La “*Taula d’entitats del Tercer Sector de Catalunya*” señala que las entidades del tercer sector ofrecen servicios y apoyos en diferentes ámbitos: pobreza y exclusión, inserción laboral, ocio, educación, salud, voluntariado, asociacionismo, entre otros. Además, acompañan diversos colectivos infancia y familias, personas jóvenes, personas migradas y refugiadas, personas mayores, personas con discapacidad intelectual, física y sensorial, personas con adicciones y drogodependencias, personas sin hogar o personas con dificultades para acceder a un puesto de trabajo. Tienen diversa forma jurídica: asociaciones, fundaciones, cooperativas de iniciativa social y empresas de inserción.

El Informe “El papel del tercer sector y su impacto social: análisis y propuestas para la profundización solidaria del Estado Social”, desarrollado por la agrupación Plataforma Tercer Sector, señala que las funciones del sector social se han consolidado a lo largo de las cuatro últimas décadas al compás del desarrollo del Estado de Bienestar y de la sociedad civil española, de sus movimientos sociales y variadas organizaciones cívicas. El Tercer Sector Social se reproduce y avanza en gran medida a partir de la movilización de la sociedad civil en defensa de los derechos sociales y de lucha contra todo tipo de discriminación social.

Además, continúa el informe señalando que, como consecuencia de su desarrollo reciente, el Tercer Sector Social es uno de los cuatro agentes relevantes en la producción de bienestar social en España, junto al Estado, los hogares y el sistema de mercado. De manera particular, el sector social y las Administraciones Públicas han forjado a lo largo de las cuatro últimas décadas una práctica constante de cooperación en la gestión de servicios y programas sociales, en el diseño de estrategias de inclusión y en el desarrollo de la participación social de personas mayores, personas con discapacidad, menores y jóvenes, mujeres, entre otros.

Estos conceptos son relevantes para esta investigación ya que nos entregan el marco del sector a analizar y al mismo tiempo nos señalan quiénes serían los beneficiarios de la propuesta de incubadora. El Tercer Sector está compuesto entonces por varios tipos de organizaciones, lo que permite una mayor diversidad a la hora de formalizar la idea o proyecto que se está desarrollando por un equipo o persona en particular. Esta mayor diversidad también conlleva mayor flexibilidad lo que sería una fortaleza, ya que permite adaptar al proyecto de mejor manera respecto del entorno o territorio en el cual se crea y desarrolla. Es una solución particular, adaptada y personalizada a la problemática que se quiere resolver.

2.2. Innovación Social:

Una de las definiciones de innovación social corresponde a “la generación de valor para la sociedad, a través de la introducción de un producto, servicio, proceso o modelo novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social. Las innovaciones sociales exitosas tienen durabilidad en el tiempo, un impacto escalable, y promueven y fortalecen la participación de la propia comunidad donde se insertan” (Gatica et al., 2012).

Por otra parte, el *Stanford Center for Social Innovation* liderado por James Phills define a la Innovación Social como: “Una solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para la cual el valor creado se genera principalmente para la sociedad en su conjunto en más que para individuos particulares”. (Phills et al, 2008: 3)

Estas 2 definiciones son importantes para este trabajo ya que los proyectos de las organizaciones del Tercer Sector corresponderían a la definición de Innovación Social, puesto que son soluciones que generan valor para la sociedad, por lo general por medio de un modelo o servicio novedoso y promueven y fortalecen la participación de la propia comunidad. En variadas ocasiones, para este sector, el concepto novedoso proviene de que las comunidades o personas beneficiadas por las organizaciones no tienen otra opción o no han tenido acceso a soluciones ajustadas a sus necesidades. Los otros sectores no han construido soluciones para esos grupos. El Tercer Sector entonces es un sector innovador y por tanto se deben crear infraestructuras de apoyo, como una incubadora, para su fortalecimiento, replicabilidad y escalabilidad.

2.3. Incubadora:

Dentro de las definiciones que encontramos en la literatura se encuentra la realizada por Hunter y Allum (1996) quienes señalan que una incubadora sería: “la estructura o medio que aloja y apoya la innovación, el desarrollo de una empresa y la transferencia tecnológica. En efecto, las incubadoras serán entes dotados de fuerzas holísticas, sinérgicas y de infraestructuras adecuadas con ambientes o escenarios que contagian el impulso y madurez de empresarios exitosos”. Por otra parte, Lalkaka (1994) concibe a una incubadora de

empresa como una infraestructura dotada con profesionales, servicios e instalaciones, ayudas técnicas y comerciales.

Por último, encontramos otra definición de incubadora, esta vez con un foco específico en el ámbito social, la que se ajusta al enfoque que este trabajo de investigación está desarrollando. Esta definición señala que una incubadora social es “un proceso por el cual una organización especializada brinda contención y soporte, asistencia técnica y servicios varios para el proceso de creación y desarrollo de otra organización social, típicamente impulsada por personas emprendedoras” (Castellanos, 2010).

Al analizar estas definiciones, podemos concluir que las incubadoras cumplen un rol importante en el apoyo tanto de nuevas ideas y proyectos emergentes, como en organizaciones que ya están en funcionamiento, y se caracterizan por generar entornos que promueven la formación, el entrenamiento, el asesoramiento, la financiación, la tecnología y la vinculación con actores del entorno inmediato y más lejano, de una manera innovadora y con un acompañamiento permanente.

Una incubadora entonces se convierte en una real opción como estructura de apoyo a los proyectos de organizaciones del Tercer Sector que los ayuden a superar los cuatro grandes retos relacionados a: la falta de visión estratégica, constantes problemas económicos, la poca vinculación y trabajo conjunto entre el sector y la dificultad de atraer y retener talento dentro de sus equipos internos.

2.4. Medición de Impacto:

La medición del impacto se basa en un flujo sobre el que existe un amplio consenso conocido como cadena de valor del impacto, teoría del cambio o modelo lógico. La Comisión Europea en su informe “Métodos propuestos para la Medición de Impacto Social” define que el Impacto Social es: “el reflejo de los resultados sociales como mediciones, tanto a largo como a corto plazo, ajustados en función de los efectos logrados por otras partes, por los efectos que se hubiesen producido inevitablemente, de las consecuencias negativas y de efectos que decaen con el paso del tiempo.

Además, señala que el Resultado Social es: “El efecto (cambio) social, tanto a largo como a corto plazo, logrado en beneficio de la población objetivo como resultado de la actividad emprendida a fin de lograr cambio social y teniendo en cuenta cambios positivos y negativos”.

El vínculo entre el impacto y el resultado está dado por una Cadena Causal o Modelo Lógico que corresponden a “los medios por los que las actividades generan resultados y utilizan recursos para tal fin y que, además, tienen en cuenta variables relacionadas con la prestación de los servicios y la libertad de elección de los usuarios del servicio. Supone un plan en el que se describe cómo lograr el resultado y una explicación de cómo se ha llegado hasta ese punto.

Según el informe de la Comisión Europea existen 5 principios básicos del impacto social: Aportaciones, Actividades, Frutos, Resultados (primarios y secundarios). Los resultados pueden a continuación evaluarse en términos de impactos sobre la vida de dicha persona y en términos de valor generado para una parte interesada (persona) dada a causa del servicio o producto aportado.

El flujo lógico que une estos conceptos se le denomina teoría del cambio y su importancia es fundamental. Describe y explica la relación causal que existe entre las actividades efectuadas y sus resultados e impactos previstos. El interés por la medición del impacto social ha aumentado considerablemente, en parte debido a la crisis financiera mundial y al consecuente deseo más agudo de financiadores e inversores (públicos o privados) de concentrar los recursos limitados en iniciativas que tengan un impacto demostrable.

2.5. Proyectos multiactor

El programa Horizonte 2020 de la Comisión Europea (H2020) define que un proyecto Multiactor se entiende como aquel proyecto que “debe enfocarse en problemas reales u oportunidades que grupos de personas que necesitan una solución, están enfrentando. También, este tipo de proyectos contemplan la asociatividad con distintos y complementarios actores que aportan conocimiento científico, práctico y teórico. Como resultado, los proyectos multiactor son capaces de desarrollar soluciones innovadoras que estén más preparadas para aplicarse en la práctica y cubrir necesidades reales.

Además, aquellos beneficiarios directos de los resultados de los proyectos, estarán más motivados para participar, porque estarán involucrados en la generación del mismo. Ayudan a construir el proyecto, trayendo sus ideas y puntos de vista para que se sientan copropietarios de las soluciones generadas.

El tradicional modelo lineal de transferencia del conocimiento, conocido como *top-down*, está profundamente desactualizado, ya que el conocimiento circula desde y en distintas direcciones. Para asegurar que los resultados del proyecto se implementen en la práctica, es fundamental que todos los participantes del proyecto trabajen de manera conjunta. El enfoque multiactor apunta exactamente a esto. Convoca a las personas correctas que puedan ayudar a abordar el objetivo del proyecto. Toda la experiencia y el conocimiento, por lo tanto, se tienen en cuenta y los socios crean resultados juntos, para responder a problemas reales. La colaboración entre todos estos diferentes socios también ayuda a implementar resultados y comunicar ampliamente desde el inicio del proyecto.

2.6. Herramientas de apoyo a iniciativas del Tercer Sector

Actualmente, las organizaciones del Tercer Sector cuentan con algunas herramientas o infraestructuras que las apoyan en el desarrollo de sus proyectos. Estas, buscan entregar conocimientos relevantes y particulares para el proyecto, acompañamiento en la toma de decisiones, generar vínculos entre proyectos, inspirar a los líderes, mostrar herramientas de construcción y evaluación de indicadores, y apoyo en la búsqueda de financiamiento, entre otras actividades.

En la literatura estas herramientas cuentan con variados nombres como son: incubadora, aceleradora, programa, *bootcamp* o laboratorio de innovación. Sus objetivos son distintos entre ellas y se utilizan específicamente para cada una de las etapas de maduración en la que se encuentra el proyecto. En la siguiente tabla se presentan algunas de las herramientas antes señaladas y una breve descripción de ellas:

Tabla 3: Herramientas de apoyo

Nombre	Etapas	Descripción
<i>Bootcamp</i>	Inicial	Son talleres de generación de ideas para modelar soluciones. Se trata de cursos o talleres comunes entre incubadores que permiten dar apoyo

		intensivo a emprendedores en temas de desarrollo e innovación. Son una instancia clave para que equipos puedan ponerse en contacto y empezar a dar forma a los proyectos de innovación en los que trabajaran.
Laboratorio de innovación	Inicial	Es un espacio y una serie de protocolos para que jóvenes, técnicos, empresas privadas y organizaciones del tercer sector participen en la resolución de problemas.
Programa	Crecimiento	Es un conjunto estructurado de actividades mediante las cuales los organismos públicos o privados, diseñan y producen bienes y servicios para impulsar el fortalecimiento del Tercer Sector, prestando ayuda a proyectos con el objetivo de contribuir a que sean más eficientes, sostenibles y con mayor impacto social.
Incubadora	Crecimiento	Un proceso por el cual una organización especializada brinda contención y soporte, asistencia técnica y servicios varios para el proceso de creación y desarrollo de otra organización social.
Aceleradora	Expansión	Puede ser una entidad pública o privada que, a través de un programa, de duración entre 3 y 12 meses, trabaja con organizaciones y proyectos para apoyarla en su etapa de expansión y la configuración de su modelo de negocio, su estrategia de captación de clientes, sus posibilidades de crecimiento e, incluso, la captación de financiación.

Nota: Elaboración propia (2021)

Cabe señalar que en el marco de esta investigación no se encontraron aceleradoras exclusivas de proyectos del Tercer Sector o de ONGs o de proyectos de la sociedad civil, en el sentido estricto de la definición. Lo que si se encontró, fueron aceleradoras que tenían como beneficiarios proyectos de impacto social que podía ser desarrollado por una empresa o por una organización sin fines de lucro. Además, en algunas ocasiones se utilizó el termino “acelerar un proyecto”, cuando se quería hablar de apoyar a un proyecto en etapas más

avanzadas, o que habían terminado un proceso de incubación y querían seguir ayudándoles a buscar nuevos financistas o que consiguieran aumentar las ventas de sus servicios.

En la práctica, no es tan clara la división entre cada una de estas herramientas y son variados los casos en que los nombres que se utilizan no coinciden de manera rigurosa e inflexible con las actividades de apoyo que se desarrollan. Existen casos en que se utiliza de manera indistinta los nombres de estas infraestructuras para señalar las actividades de formación y acompañamiento a los proyectos, independientemente de la etapa en la que se encuentran, o del grado de maduración de la iniciativa. Esto genera poca claridad a la hora de fortalecer el proyecto, duplicación de actividades, sobre oferta de apoyo para una misma etapa, pocas posibilidades de soporte para etapas avanzadas, estancamiento del sector, entre otros.

Es por eso que presentar el diseño de una incubadora con un propósito y modelo claro, es un aporte a este sector.

III. ESTADO DE LA SITUACIÓN

1. Ejemplos de incubadoras de proyectos sociales

A continuación, se describen algunos ejemplos de incubadoras y laboratorios que se encontraron en la realización de esta investigación y que ayudan a tener una mirada más amplia de lo que está ocurriendo actualmente en otros países acerca de infraestructuras de apoyo y fortalecimiento para proyectos del Tercer Sector.

1.1. Alto Impacto

CoLab UC es el Laboratorio de Innovación Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Una de sus iniciativas más importantes lleva por nombre “Alto Impacto”, una incubadora de emprendimientos sociales que busca contribuir con un espacio de apoyo a emprendedores y emprendimientos de innovación social, con el fin de generar y fomentar capacidades tanto personales, como de equipo, para llevar a cabo un emprendimiento social sostenible y escalable en un mediano plazo. Los proyectos pueden ser del sector privado o del sector de las sin fines de lucro y deben tener un fuerte enfoque en Innovación Social y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.



Para poder encontrar estos proyectos, Alto Impacto realiza convocatorias amplias a nivel nacional, definiendo una temática en específico ligada a alguna problemática social o medioambiental que quiere resolver. Además, le pide a los postulantes que asocien sus soluciones a alguno de los ODS de la agenda 2030 de manera que exista un desafío claro al que se está aportando. También, busca incentivar la participación de mujeres en el ecosistema de innovación por lo que es una parte importante de la evaluación de los proyectos a seleccionar.

La primera selección de los candidatos ingresan a un proceso de “pre-incubación” que se compone de una serie de talleres en donde podrán trabajar su propuesta de valor, modelo de negocios, plan de trabajo, y comunicación de la iniciativa. Una vez finalizado, presentan sus soluciones frente a un comité evaluador, en formato de *elevator pitch*, quiénes toman la decisión final y seleccionan entre 7 y 10 proyectos que serán incubados.

Luego, los equipos entran en la primera etapa de incubación donde buscarán validar su Producto Mínimo Viable (PMV). Para esto, acceden a un co-financiamiento de un monto cercano a los 5.000 euros, que corresponde al 85% del presupuesto total del proyecto, y el otro 15% debe ser cofinanciado por el proyecto.

Además, dentro de las actividades y servicios que reciben los proyectos en esta etapa se encuentran: instancias de formación en temas como teoría de cambio, modelos de negocio y propuesta de valor, entre otros. Mentoría, cuentan con el acompañamiento de expertos para fortalecer sus proyectos. Impacto, apoyo para planificar y medir su impacto. Financiamiento, de manera de poder contar con recursos económicos para la realización de su proyecto. Acceso a redes, logrando vincular a los proyectos con actores del ecosistema de innovación social. Y por último, acceso a una comunidad de agentes de cambio que está afrontando los desafíos de la actualidad. Esta etapa tiene una duración de 4 meses.

La etapa final de la incubación busca la validación comercial de los bienes, servicios o programas que han generado los proyectos, por medio de la generación de estrategias de venta, canales de distribución, financiamiento y caminos de sostenibilidad. Para esto los equipos reciben un cofinanciamiento de un monto cercano a los 3.000 euros, que al igual que en la etapa anterior corresponde a un 85% y el otro 15% debe ser colocado por el proyecto. Esta etapa también tiene una duración de 4 meses.

Finalmente, Alto Impacto espera que una vez realizado todo el proceso de incubación, los emprendimientos hayan: robustecido su propuesta de valor, validado su producto mínimo viable, desarrollado un plan de marketing y ventas, hayan generado ventas y que cuenten con una metodología para medir sus impactos. Por otra parte, la incubadora también tiene como indicadores a medir: la cantidad de emprendimientos apoyados, la cantidad de premios y reconocimientos que han logrado los proyectos incubados, la cantidad de fuentes complementarias de financiamiento que logran los equipos, las ventas generadas, la cantidad de proyectos que se mantienen durante el tiempo y la cantidad de nuevas redes que generan para el fortalecimiento de las iniciativas.

1.2. Incuba ONG

Creada en Ciudad de México, Incuba ONG es una organización sin fines de lucro que busca impulsar organizaciones y colectivos de base comunitaria que proponen soluciones realistas a problemas que viven en sus localidades. Detectaron que existía una necesidad de fortalecer y articular a colectivos y organizaciones comunitarias de reciente creación, con el propósito de incrementar su impacto y asegurar su sostenibilidad en el largo plazo. Para este fin, desarrollan un programa de incubación que busca acelerar el proceso de maduración y asegurar que las organizaciones cuenten con una estructura operacional óptima para la implementación de sus proyectos y una administración eficiente de los recursos.



La convocatoria a las organizaciones comunitarias se realiza a nivel de todo el territorio mexicano y se enfoca en tres líneas de acción: empoderamiento de redes de mujeres, desarrollo económico local, y protección al medio ambiente. Con este universo de postulantes, se realizan 3 filtros que contemplan: el cumplimiento de requisitos como: que los equipos deben tener al menos 2 personas, deben tener entre 1 y 3 años de operación, y que trabajar a nivel local. Luego un comité evaluador califica los proyectos pensando en el potencial de impacto, la estructura del programa, que emerja desde la comunidad, que tenga una visión de futuro y que tenga intención de constituirse como una organización. Por último se realiza una entrevista frente a un comité donde se logra profundizar un poco más en las motivaciones, estructura y visión del proyecto. Finalizado el filtro se eligen 6 proyectos que serán beneficiados por la incubadora.

A continuación, las 6 iniciativas seleccionadas ingresan al “Modelo Incuba de Fortalecimiento Institucional”, que consiste en un acompañamiento de 12 meses para colectivos o asociaciones de reciente creación. Este programa de entrenamiento cubre aspectos importantes para el desarrollo proactivo de las instituciones, en 6 grandes módulos: i) los aspectos legales, fiscales y administrativos; ii) la elaboración de una planeación estratégica, operativa y financiera; iii) el desarrollo de una metodología de intervención, que incluya un sistema de monitoreo y evaluación; iv) la generación de políticas institucionales para el manejo de recursos humanos y voluntariado; v) el diseño de un plan de comunicación, página web y redes sociales; y vi) formular una estrategia de procuración de fondos, aprendiendo, además, procesos como la gestión de proyectos y ejecución de presupuestos.

Cada uno de estos módulos contempla 3 actividades. Primero se realiza una sesión de capacitación grupal donde todos los equipos de manera simultánea reciben contenidos, ven ejemplos y pueden contestar preguntas con un experto en la temática. Luego tienen una parte práctica en la que deben realizar un trabajo fuera de la incubadora y aplicar los contenidos teóricos a sus proyectos. Por último tienen una reunión de asesoría personalizada con el experto que dictó los contenidos para revisar el ejercicio práctico, hacer los comentarios necesarios y poder hacer ajustes al proyecto.

En términos de medición de los resultados del programa de incubación, Incuba ONG contempla algunos de los siguientes indicadores de resultado:

- Número de financiamientos y monto total que obtuvieron las organizaciones durante el proceso de Incubación y en los 12 meses posteriores.
- Monto total de capital semilla recaudado para las organizaciones participantes, a través del programa de donantes de Incuba.
- Impacto mediático de las organizaciones, comparado con su etapa inicial.

Están haciendo un esfuerzo por contar con indicadores de impacto los que describen de la siguiente manera:

- % de organizaciones que continuaron operando después de tres años y que reportan beneficios del programa de Incubación
- % de organizaciones que continuaron operando después de cinco años y que reportan beneficios del programa de Incubación
- Las organizaciones que finalizaron el programa de incubación tienen un puntaje mínimo de 70 puntos en la evaluación de los indicadores de fortalecimiento institucional, realizada entre 12 y 36 meses después de terminado el acompañamiento.

Esta medición la realizarán por medio de encuestas y entrevistas en 4 momentos distintos: al comienzo del proceso para obtener un *benchmark*; durante la incubación para monitorear la evolución; al final de la Incubación para medir los resultados alcanzados, y a los 3 y 5 años de terminado el proceso para evaluar su sostenibilidad.

1.3. SuaraLab

SuaraLab, Laboratorio de Innovación Social, es una iniciativa de Suara Cooperativa, con sede en Barcelona. Es un espacio que nace con el objetivo de dar respuesta a los retos sociales de forma disruptiva para transformar el entorno y la atención a las personas. Busca fomentar la intraemprendeduría, facilitar la colaboración con el ecosistema startup, generar espacios de co-creación por medio de metodologías ágiles y colaborar con universidades, administraciones, empresas sociales y tecnológicas. SuaraLab ordena, impulsa y ayuda a dotar de método a toda la cooperativa, pero también crea mecanismos y espacios de creación conjunta con el ecosistema.



Para la búsqueda de las ideas que ayuden a la solución de las problemáticas sociales, SuaraLab tiene los siguientes mecanismos: i) Hackatones, las que por medio de una metodología de design thinking buscan conectar a los equipos que tienen ideas con usuarios, profesionales y expertos; ii) Nodos, que corresponden a grupos de trabajo donde alguna persona de la cooperativa que tiene un problema o necesidad busca apoyo para encontrar la solución; iii) Retos, en los que el laboratorio plantea desafíos a la organización y busca ideas y proyectos que puedan cumplir con el reto; y iv) Ideas, corresponde a iniciativas que emergen en las personas de la cooperativa y que quieren una metodología para poder desarrollarla.

A continuación, los proyectos avanzan a las etapas de preincubación, bootcamp y aceleración, donde se acompaña a los equipos por medio de sesiones de formación que incluyen temas como: modelo de negocio, fuentes de financiamiento, comunicación de la iniciativa, marketing, uso de tecnología y *pitch elevator*. También los proyectos reciben el apoyo de un mentor o mentora que les ayuda a definir mejor cada una de las partes del proyecto, les dan algunas visiones estratégicas y recomendaciones para fortalecer la gestión de la iniciativa.

Otro de los aspectos claves es la conexión con actores del ecosistema que promueve Suaralab para los proyectos incubados. En esa conexión por ejemplo, se vinculan con oficinas públicas como es Barcelona Activa y así aprovechar todo el conocimiento que ellos tienen en el apoyo a organizaciones que están levantando un proyecto social. Les ayudan también en la búsqueda de financiamiento revisando posibles fondos que estén en la línea de trabajo que

está desarrollando el proyecto, tanto de la Unión Europea, a nivel de gobierno local, de alguna iniciativa privada o fondos relacionados a I+D.

A la hora de la implementación de los proyectos, SuaraLab ayuda a los equipos a armar pequeños pilotos compuestos por los distintos actores que se articulan en torno a la solución, pueden ser personas de la administración pública, cuidadoras de personas mayores, las familias de las personas mayores o algún otro actor relevante. Esto demanda una alta coordinación y compromiso para llevar a cabo una iniciativa colectiva. Por último, algunos de los proyectos son integrados a la cooperativa, lo que permite mantener un seguimiento sobre ellos y continuar el apoyo.

Dentro de los indicadores que utilizan para el laboratorio se encuentran:

- La cantidad de proyectos que se presentan
- El volumen de subvenciones que logran levantar
- Número de proyectos en desarrollo
- Cantidad de personas atendidas por medio de los proyectos
- Horas de formación entregadas
- Puesto de trabajo creados

En el caso de los indicadores de los proyectos, al comienzo del trabajo se arman indicadores por iniciativa de manera que estén ajustados a su ámbito de acción y saber si se están cumpliendo los objetivos planteados. También realizan mediciones respecto de la facturación y las alianzas que se generan por parte del equipo que lidera el proyecto.

1.4. LabCoop

El Labcoop es una cooperativa de segundo grado y sin ánimo de lucro dedicada a impulsar proyectos de emprendimiento social cooperativa, es decir, proyectos que quieren transformar la realidad social, económica, política, cultural y ambiental.



Es un proyecto ideado y acunado por cinco entidades, cuatro de las cuales son cooperativas, y cuenta con un socio colaborador. Busca acoger, formar y acompañar proyectos innovadores que tienen el objetivo de resolver necesidades de trabajo, consumo, financiación, vivienda, entre otros, y que se gestionan de manera colectiva y democrática.

Dentro de los servicios que entrega LabCoop, se encuentra el acompañamiento a iniciativas de emprendimiento social cooperativo por medio de procesos de preincubación, incubación y maduración de los proyectos. La búsqueda de estas nuevas soluciones la hacen por medio de un llamado abierto a iniciativas que se quieran presentar y utilizan la red de alianzas entre distintos actores, como el grupo Ecos, para poder darse a conocer y también las redes sociales con las que cuentan. Además, LabCoop tiene un constante vínculo con proyectos que están buscando espacios de trabajo cooperativo.

Aquellos proyectos que se presentan al llamado, son evaluados por el equipo de LabCoop y se miran algunos criterios como: tiempo de existencia de la iniciativa, tiempo de conformación del equipo impulsor, que necesidades tienen, en qué sector se están enfocando, como es su vínculo con el territorio y la comunidad, y por último una primera idea de si tiene viabilidad económica o no.

El modelo de acompañamiento contempla el trabajo en 5 grandes dimensiones: la personal, la técnica y económica, la comunicativa, la relacional, y la societaria. Estas dimensiones se desarrollan por medio de 13 sesiones de formación, trabajo y construcción de comunidad, para luego pasar a una etapa de tutorías personalizadas para cada iniciativa donde trabajan de manera intensiva en 2 de las dimensiones antes señaladas. Todo este acompañamiento se realiza en un período de 7 meses.

Respecto de los indicadores, LabCoop hace un seguimiento a cada uno de los proyectos de manera permanente y ponen énfasis en las relaciones que se van generando a medida que las iniciativas y sus equipos se van conociendo y trabajando en conjunto. Por ejemplo, observan la cantidad de relaciones que se generan entre las cooperativas, cantidad de proyectos con foco en temas feministas y cantidad de proyectos albergados.

1.5. Modelos asociativos

Se puede observar en estos ejemplos compartidos, que existen algunas tendencias dentro de las incubadoras para proyectos de características sociales. Por un lado aparecen algunas actividades más orientadas al proceso de crecimiento de las iniciativas como son actividades relacionadas a comenzar un proceso de venta, o de configurar un plan de marketing y de un análisis y puesta en marcha del modelo de negocio social de la iniciativa.

En algunos casos también aparecen actividades relacionadas a promover la formalización de la organización, de manera que cuenten con una personalidad jurídica que sea adecuada a las características de su iniciativa y que les permita poder postular a subvenciones y mejorar las relaciones del equipo impulsor.

Por último, todas presentan un fuerte énfasis en la necesidad de construir comunidad y de fortalecer las relaciones entre las iniciativas, trabajando de manera colaborativa. Los modelos asociativos son frecuentes en el Tercer Sector, ya que por lo general las organizaciones nacen porque un grupo de personas quiso desarrollar alguna solución a una problemática social. Colocan a la persona en el centro del modelo de trabajo, de intervención y de negocio, condicionando la generación y uso de los recursos económicos con que se cuentan, en favor de las personas que son beneficiadas por los proyectos.

2. Caracterización del Tercer Sector de Barcelona

2.1. Las personas mayores en Barcelona

Según datos de Idescat, en Cataluña viven 7.722.760 personas, de las que cerca de 1.471.777 son personas mayores de 65 años y 248.604 son mayores de 85 años. En el caso de la comarca del Barcelonès en ella viven 2.294.614 personas y las mayores de 65 años alcanzan el número de 475.003.

El índice de envejecimiento es una medida que indica la proporción entre el número de personas adultos mayores, aquellas que tienen 65 o más años, y el grupo de personas jóvenes, menores de 15 años, en una población en específico. Si el índice es igual a 100, quiere decir que existe el mismo número de personas en ambos grupos. Si el índice es mayor que 100

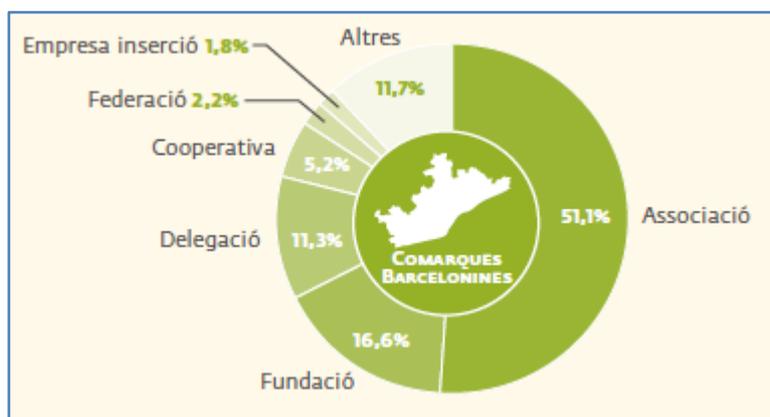
indica que la población está cada vez más envejecida, es decir, existe mayor cantidad de personas mayores, que jóvenes.

En el caso de las Comarcas Barcelonesas, el índice de envejecimiento es de 123,1, muy cercano a la media catalana que tiene un valor de 127,2. Además, la comarca del Barcelonès tiene un índice de 157,3, convirtiéndose en la comarca con el mayor índice, seguida por la del Moianès con un 124,4. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas de España, en el año 2021 el índice de envejecimiento para la población española es de 129,17. Es decir, el Barcelonès está 28,13 puntos por sobre la media nacional. Si se analiza el caso del índice de sobre-envejecimiento, el que calcula las personas mayores de 85 años sobre la población mayor de 65 años, las Comarcas Barcelonesas tienen un índice de 16,2, el que está levemente por debajo de la media catalana la cual alcanza el 16,9. En el caso de la comarca del Barcelonès este alcanza el número de 17,8.

2.2. Entidades del Tercer Sector en Barcelona

Como se señaló anteriormente, en España existen cerca de 30.000 entidades activas del Tercer Sector, de las cuales 3.100 corresponden a entidades ubicadas en la comunidad autónoma de Cataluña y de ellas, la gran mayoría se concentra en la Comarcas Barcelonesas alcanzando el número de 1.931, lo que corresponde a un 62,7% del total de la comunidad. Respecto de su forma jurídica (Figura nº 1) un 51,5% son asociaciones y un 16,6% son fundaciones.

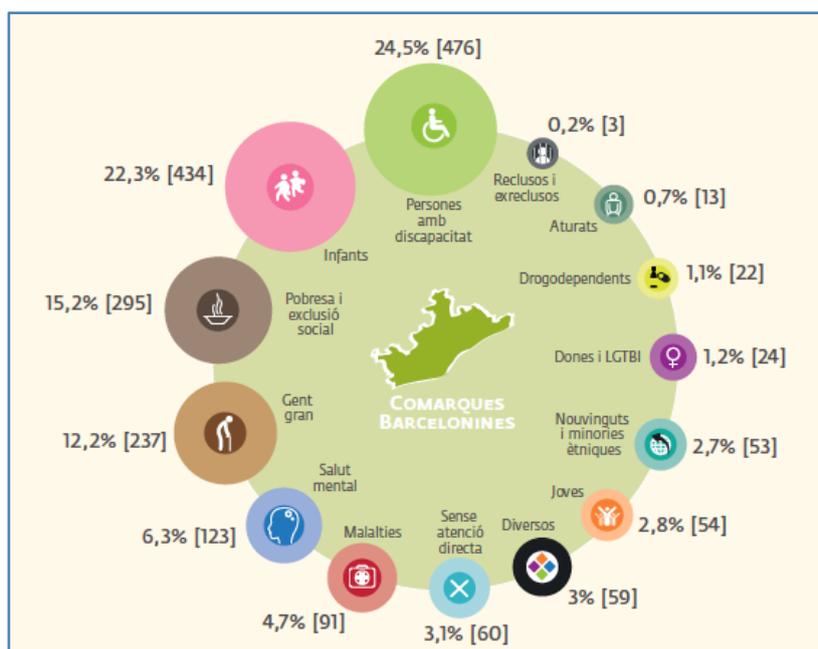
Figura nº 1: distribución de las formas jurídicas de las entidades del Tercer Sector en las Comarcas Barcelonesas



Fuente: Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Acerca de la distribución de las organizaciones y los principales colectivos sociales que atienden este territorio (Figura nº 2), 1 de cada 4 entidades atiende a personas en situación de discapacidad, alcanzando a ser el 24,5% del total de organizaciones. Son seguidos por las iniciativas que atienden el colectivo de los niños, las que llegan al 22,3%. Tercero se ubica el grupo de organizaciones que trabajan con personas en situación de pobreza y exclusión social que corresponde al 15,2%. En cuarto lugar se ubican las entidades que atienden el colectivo de la gente mayor o adultos mayores, con un 12,2%.

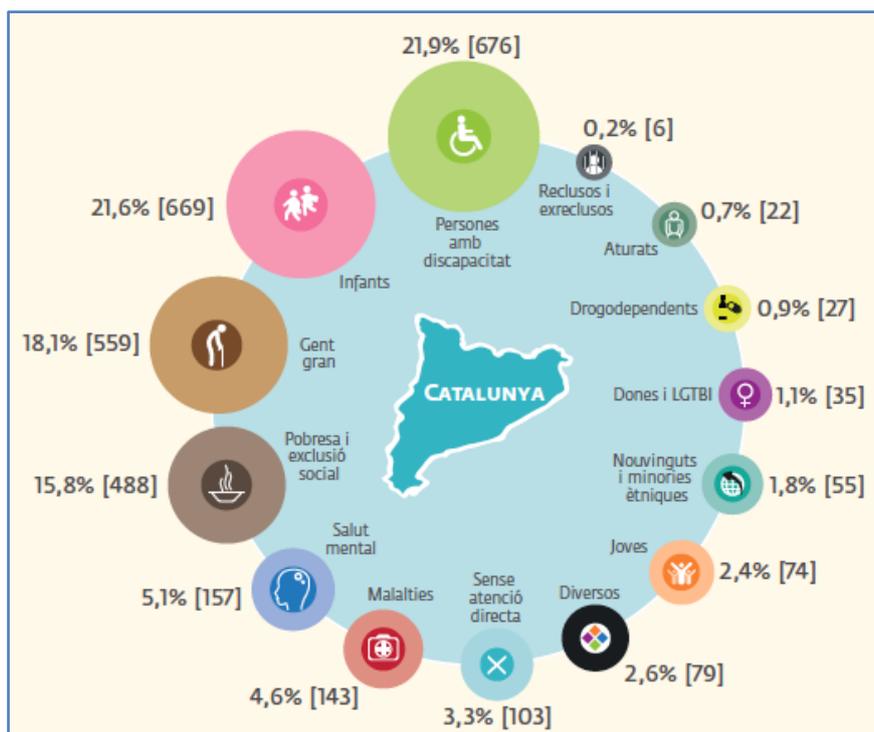
Figura nº 2: distribución de las entidades y el grupo que atienden en las Comarcas Barcelonesas



Fuente: Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Si comparamos esta distribución con lo que ocurre a nivel de Cataluña (Figura nº 3), encontramos que las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad y aquellas que atienden el colectivo de niños, alcanzan el 21,9% y el 21,6% respectivamente. En tercer lugar aparecen las entidades asociadas a las personas mayores con un 18,1%, seguidos por las iniciativas que atienden a personas en situación de pobreza y exclusión social con un 15,8%.

Figura nº 3: distribución de las entidades y el grupo que atienden en Cataluña



Fuente: Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

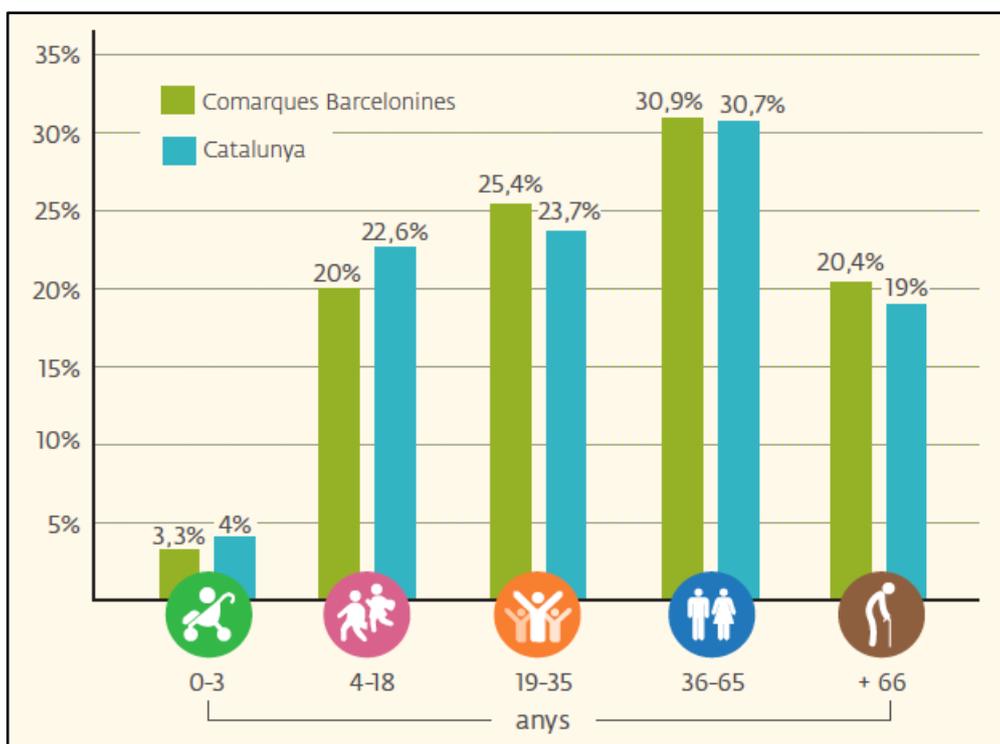
2.3. Personas atendidas

Las organizaciones del Tercer Sector en Cataluña atienden a un total cercano de 1.584.000 personas. Particularmente las pertenecientes a la Comarca Barcelonesa tienen una media de 235 personas atendidas. Hay que tener en cuenta que la atención de personas puede ser de toda Cataluña y no solo del territorio en el cual se encuentra la organización. Si se observa esta población atendida por género, más de la mitad corresponden a mujeres, alcanzado el 53,4%.

Si se analiza por colectivo atendido, 1 de cada 5 personas atendidas corresponden al colectivo de pobreza y exclusión social que alcanza el 21,5% , seguido por el colectivo de jóvenes con un 15,2% del total de personas atendidas. En el caso del colectivo de las personas mayores este alcanza el 6%.

Por otra parte, si se observa por el rango de edad (Figura nº 4), un 30,9% corresponde a personas entre los 36 y 65 años y un 20,4% corresponde a personas mayores de 66 años.

Figura nº 4: porcentaje de personas atendidas por el Tercer Sector, según franja de edad



Fuente: Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

La franja de edad de personas de más de 66 años destaca en las organizaciones que atienden problemáticas relacionadas a enfermedades donde alcanzan el 37,1% convirtiéndose en el grupo más grande, luego viene pobreza y exclusión social donde representan casi un 17% y problemas de salud mental donde son el 10,2% de las personas atendidas. Por último, en porcentajes más pequeños y en orden de cantidad siguen: personas con discapacidad con un 9,1%, mujeres y colectivos LGTBI con un 2,9%, en drogodependencia y minorías étnicas son un 0,6% en ambos casos, y finalmente un 0,5 en personas sin trabajo y 0,1% en reclusos y exreclusos.

2.4. Trabajadores y donantes

Las organizaciones del Tercer Sector son intensivas en el uso de recursos humanos para poder desarrollar sus proyectos y actividades. Estas personas se pueden diferenciar en 4 grandes grupos: los socios, que son todas aquellas personas que constituyen la asociación, fundación o cooperativa y que son los responsables de que la entidad lleve a cabo su propósito, objetivos y sostenibilidad. Por otra parte, se encuentran los trabajadores, que son aquellas personas que cuentan con un contrato por parte de la entidad y desarrollan alguna actividad específica

remunerada y con seguridad social. También, se encuentran los donantes, que son todos aquellos que de manera regular o puntual hacen un aporte en recursos económicos a las entidades. Por último, uno de los grupos de personas que más caracteriza a este sector, por sobre el privado, la academia y el público, son los voluntarios y voluntarias que realizan y apoyan las actividades preparadas y que por lo general tienen vínculo directo con los grupos atendidos.

En términos generales, según los datos de la *Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya*, las organizaciones de este sector cuentan con un número total cercano a 559.000 socios, 87.700 trabajadores, 563.000 donantes y 367.000 voluntarios.

En el caso específico de las Comarcas Barcelonesas, las organizaciones cuentan con una media de 235 personas socias, lo que resalta el valor de la asociatividad que es característico de esta comunidad. Por otra parte, el 43% de las entidades cuenta con un grupo de donantes y la media en estas comarcas es de 214 personas, que por lo general se dividen en 124 de aportes continuos o regulares y 90 de donaciones puntuales. Como se señalaba anteriormente, uno de los grupos particulares que ayudan en el quehacer de las entidades son los voluntarios, en este caso un 85,4% cuenta con personas voluntarias, con una mediana de 107 personas voluntarias.

En el caso de las personas contratadas, 2 de cada 3 entidades tienen personas en sus nóminas de pago de remuneraciones. De estas, el 78% cumple funciones de trabajo directo con las personas atendidas por la organización, a diferencia del solo 8,1% de personas contratadas para tareas administrativas y del 7,6% para tareas productivas o de operación. Además, en relación a la jornada laboral, el 54,8% de las personas contratadas, trabaja a medio tiempo o jornada parcial.

Respecto del género, un 78,7% de las personas trabajadoras son mujeres, las que en su mayoría, el 82,7%, realizan tareas de atención de beneficiarios. Un 52,2% se dedica a tareas administrativas y un 63,6% a tareas de dirección. Del porcentaje de personas que trabajan a tiempo parcial, las mujeres alcanzan el 82,7%, en cambio, en el caso de las personas que trabajan a tiempo completo, las mujeres representan el 68,3%.

2.5. Financiamento

Según los datos del informe “El tercer sector de acción social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico” de la Plataforma de ONG de Acción Social, a nivel nacional la financiación pública es la fuente de ingresos más importante para las organizaciones de este sector (tabla nº 4), pero que ha descendido casi un 20% durante los últimos años. Por otra parte, la financiación propia ha aumentado en torno a un 17,8%, al igual que la financiación privada que es casi un cuarto del total de los ingresos.

Tabla nº 4: porcentaje de fuente de financiamiento respecto del total del financiamiento de las entidades del Tercer Sector

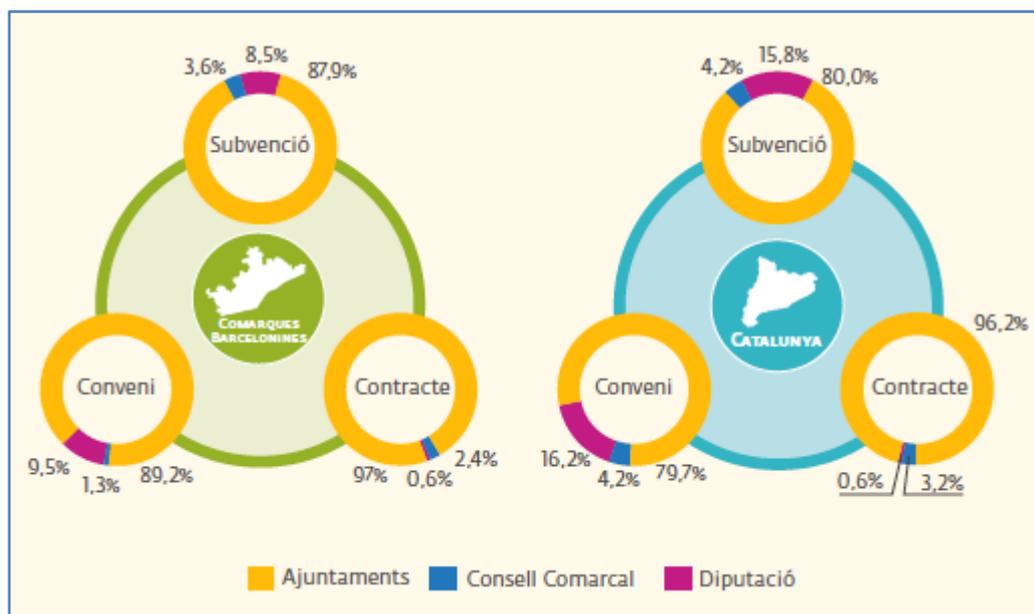
Tipo de financiación	2018	2013	2010	2008
Pública	41,4%	55,3%	60,0%	61,3%
Privada	26%	19,4%	18,2%	23,9%
Propia	32,6%	25,3%	21,8%	14,8%

Fuente: Plataforma de ONG de Acción Social

En el caso de las entidades de las Comarcas Barcelonesas, según los datos de “El Barómetro del Tercer Sector” de la *Taula d’Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya*, un 38,2% de las organizaciones tienen un vínculo en términos económicos con el gobierno local, por medio de 3 instrumentos: subvenciones, contratos y convenios. En promedio el 22,43% de los ingresos de las entidades sociales provienen del mundo local.

De los 3 niveles locales de posible financiamiento público, es decir de los ayuntamientos, el consejo comarcal y la diputación, los ayuntamientos son los que más dinero aportan en los ingresos de las organizaciones sociales (Figura nº 5), ya que el 97% de los ingresos por concepto de contratos son otorgados por los ayuntamientos, el 89% de los convenios firmados proviene del ayuntamiento y en el caso de las subvenciones el 87% proviene de esta fuente. Las cifras son similares al resto de Cataluña, y solo hay una diferencia más importante en el caso de los convenios, ya que en el conjunto de Cataluña, el ayuntamiento representa un 10% menos de aporte económico.

Figura nº 5: porcentaje promedio de las ingresos por instrumento y por fuente local de financiamiento.



Fuente: Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Los aportes que realizan los ayuntamientos y los consejos comarcales son en su gran mayoría por medio de contratos, a diferencia de las diputaciones quienes tienen una mayor diversificación de sus aportes donde casi la mitad son subvenciones, un tercio son contratos y los convenios representan un quinto del total de aportes económicos.

Al mirar el uso de los recursos en los grupos atendidos, las entidades destinan el 28,5% de los ingresos provenientes de los gobiernos locales a financiar la atención de las personas en situación de discapacidad, seguido por el grupo de los niños con un 12,3% y el grupo de las personas mayores con un 9,3%.

IV. DISEÑO DE INCUBADORA

1. Definiciones estratégicas

1.1. Propósito

Apoyar el desarrollo del Tercer Sector ya que es un motor de transformación social y que genera soluciones innovadoras a problemáticas sociales.

1.2. Misión

Acompañar y fortalecer proyectos de entidades del tercer Sector, por medio de una metodología, de manera que se conviertan en iniciativas sostenibles, colaborativas, actualizadas, de impacto social y con identidad de su sector.

1.3. Visión

Convertirse en una iniciativa líder y referente en el ecosistema de innovación social, que ayude a resolver los nuevos retos sociales.

1.4. Valores

Innovación, Humanismo, Asociatividad y Calidad

1.5. Objetivo de Desarrollo Sostenible

La incubadora tendrá asociado dos de los ODS de la Agenda 2030 (figura nº 6 de manera que su trabajo aporte a la concreción del plan de acción del gobierno español. Estos serían: ODS 9 Industria, innovación e infraestructura y ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos.

Figura nº 6: Objetivos de Desarrollo Sostenibles asociados a la incubadora



Fuente: elaboración propia

2. Estructura organizacional

2.1. Consejo asesor

La incubadora contará con un consejo asesor que ayude a la incubadora a conectarse con los actores relevantes del ecosistema de innovación social, que le entregue información acerca de casos e iniciativas que estén desarrollando otras organizaciones y le ayude a generar alianzas. Teniendo esto en consideración, se propone que el consejo debería estar compuesto por los siguientes representantes:

- Consejero 1: Persona de una entidad que agrupa organizaciones del Tercer Sector, de manera que entregue una visión macro de este sector y que ayude en la conexión con estas organizaciones.
- Consejero 2: Persona de una institución académica y que trabaje temas de innovación social, esto permitirá conectar con grupos de investigación para mediciones de resultados, conocer acerca de las últimas tendencias y resultados de estudios relevantes para el Tercer Sector.
- Consejero 3: Persona asociada a una gran empresa privada, esto permitirá estar en contacto con el sector privado y conocer acerca de las actividades de trabajo que realizan con sus comunidades.

2.2. Equipo ejecutor

La estructura del equipo ejecutor de la incubadora deberá ser liviana, pequeña y simple, lo que permitirá tener costos fijos bajos, muy buena comunicación, velocidad para hacer cambios y sobre todo aprender para desarrollar una metodología cada vez más ajustada a cada uno de los proyectos.

Se definen los siguientes roles en el equipo:

- Líder: será la persona responsable de liderar la incubadora y tendrá tareas asociadas al diseño, ejecución y evaluación de una estrategia de al menos 3 años de desarrollo y crecimiento, gestionando los recursos económicos y al equipo humano. Por otra parte, deberá velar por el cumplimiento de las definiciones estratégicas y el propósito de la incubadora. Deberá buscar financiamiento, alianzas que permitan fortalecer el trabajo, que le ayuden a llegar a nuevos proyectos del Tercer Sector y reducir gastos. Su perfil será de una persona que haya realizado estudios relacionados a la

administración de organizaciones, que haya liderado iniciativas, equipos de trabajo y con un enfoque en temas de innovación social.

- **Innovación y apoyo a proyectos:** será la persona encargada de diseñar, desarrollar e implementar la metodología de acompañamiento y apoyo a los proyectos de iniciativas del Tercer Sector. Deberá diseñar un plan de trabajo que le permita optimizar las capacidades y tiempo con el que cuenta. Deberá buscar novedades en temas de tecnología que permitan entregar nuevos servicios a futuro y mejorar los que ya se realizan. Su perfil será de una persona con experiencia en la gestión de proyectos, con conocimiento en herramientas de innovación y con una mirada de “diseño centrado en el usuario”.
- **Creación de comunidad y comunicaciones:** será la persona encargada de diseñar e implementar una estrategia de comunicaciones que apoye el quehacer de la incubadora y de los proyectos que ahí se están fortaleciendo, buscando espacios en medios físicos y digitales para difundir las convocatorias, actividades y resultados que se obtienen. Además, velará por la construcción de una comunidad entre los proyectos que son incubados y que ayude a fortalecer las confianzas, promover redes de apoyo, la solidaridad y asociatividad y la transferencia de conocimientos.

3. Modelo de incubadora

3.1. Paso 1: Comunicación e imagen local

El primer paso dice relación con comunicarle a los actores del ecosistema que se ha instalado una nueva infraestructura de apoyo a proyectos multiactor, en la que pueden participar los distintos sectores y que promueve el trabajo en comunidad y la innovación social. Para esto tendrá que hacer 3 acciones que se reflejan en la tabla nº5:

Tabla nº 5: Acciones y tareas para comunicación de la incubadora

Acción	Tareas
Armar un kit digital de presentación	<p>Una página web con los detalles del equipo, la metodología, los servicios que se entregarán y una sección de blog.</p> <p>Una presentación en formato de ppt que sea fácilmente compartida por correo electrónico y apoye el mensaje que se quiere entregar.</p> <p>Armar las redes sociales de LinkedIn, Instagram, Twitter y Facebook, para compartir todo el contenido que se generará y comenzar a ser conocidos por las iniciativas que tengan proyectos multiactor.</p>
Agendar reuniones de presentación con los distintos actores	<p>Con el director de la Oficina de Transferencia Tecnológica de una Universidad de prestigio en el territorio. Esto ayudará a conectar con los académicos y grupos de investigación.</p> <p>Con el encargado de desarrollo social y desarrollo económico local del gobierno local. Esto ayudará a conocer los objetivos que están desarrollando, poder conectarlos con la incubadora e invitarlos a participar en los proyectos.</p> <p>Con un director de una agrupación que asocie iniciativas del Tercer Sector. Esto ayudará a conocer a las organizaciones que desarrollan proyectos y lograr llegar a ellas en las convocatorias.</p> <p>Con una fundación perteneciente a una gran empresa privada. Esto ayudará a conocer qué objetivos tienen y poder unirlos con los de la incubadora, e invitarlos a desarrollar proyectos en conjunto.</p>
Evento de lanzamiento	<p>Producir un evento de lanzamiento de la incubadora donde se invite a todos los actores del ecosistema y se pueda presentar de qué se trata y los servicios que se entregarán.</p>

Nota: Elaboración propia (2021)

3.2. Paso 2: Creación de comunidad

La creación de comunidad es una de las partes diferenciadoras de la incubadora, ya que serán los miembros de la comunidad los que participarán en los proyectos, por lo que es clave lograr

crear la comunidad con actores de todos los sectores, mantenerla durante el tiempo, reconocer su aporte a la incubadora y agregarles valor.

La comunidad debe tener participantes del Tercer Sector, ya sean organizaciones como también beneficiarios, del sector público como son los encargados de programas de desarrollo social, del sector privado como grandes empresas y empresas innovadoras, de la academia como son académicos e investigadores, del sector de la salud por ejemplo enfermeras o personas ligadas al trabajo y cuidado de adultos mayores. Para lograr que estas personas se unan a la comunidad se les deberá entregar valor. En la tabla nº6 se describe la agregación de valor para cada actor del ecosistema.

Tabla nº 6: Agregación de valor para unirse a la comunidad

Sector	Agregación de valor
Iniciativas del Tercer Sector y sus beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> - Una metodología de incubación y acompañamiento de los proyectos, creada desde el tercer sector y con identidad de este sector. - Fortalecimiento de sus habilidades y aprendizaje de nuevos conocimientos por medio de talleres y charlas. - Conectarlos con actores de otros sectores que pueden ayudarles en el desarrollo de sus proyectos. - Entregarles canales de difusión y comunicación de sus iniciativas y resultados. - Ayudarlos en la búsqueda de oportunidades de financiamiento.
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> - Información acerca de resultados de proyectos de innovación social y su impacto en la población. - Espacios de experimentación para que puedan desarrollar nuevas herramientas de medición de impacto social. - Conexión con sectores de la población, por medio de los proyectos, para probar nuevas soluciones tecnológicas a problemas sociales. - Participar en proyectos donde también estarán los otros sectores y así vincularse entre ellos.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudarlos en el cumplimiento de sus políticas de sostenibilidad y de trabajo con sus <i>stakeholders</i> como son:

	<p>trabajadores jubilados, familiares de sus trabajadores y comunidades aledañas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitar su aporte al cumplimiento de los ODS a los que se hayan vinculado, por medio de acciones concretas como son los proyectos y lograr su medición. - Que desarrollen sus programas de voluntariado corporativo en proyectos innovadores del tercer sector. - Apoyarlos en la difusión de sus actividades con sus <i>stakeholders</i>.
Gobierno local	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudarlos a cumplir los objetivos que tienen con la población de adultos mayores u otros grupos sociales. - Fortalecimiento de las relaciones entre los distintos miembros del territorio, mejorando el tejido social. - Apoyar y medir el cumplimiento de los ODS comprometidos por el gobierno local, por medio de los proyectos. - Entregarles información sobre iniciativas que están haciendo un aporte en su territorio y cómo pueden vincularse con ellas.

Nota: Elaboración propia (2021)

La incubadora realizará actividades periódicas donde pueda reunir a todos los miembros de su comunidad de manera que se puedan conocer, aumentar la confianza entre ellos, que puedan intercambiar sus intereses y que conozcan los distintos proyectos. Además, se mantendrá animada a la comunidad por medio de las redes sociales y la página web de la incubadora. A medida que se construye la comunidad, se va construyendo también un mapa de actores donde es posible ir registrando quiénes son y el aporte que realizan.

3.3. Paso 3: Captación de innovación

Para poder encontrar a los proyectos innovadores de organizaciones del Tercer Sector y que serán los que se presenten a la comunidad para que puedan trabajar en ellos, la incubadora debe realizar 2 convocatorias abiertas al año realizando las siguientes tareas:

- Crear las bases de la convocatoria, donde se deben detallar: quiénes pueden participar y quiénes no, condiciones de participación, tiempo de duración de las distintas etapas, compromisos de participación, proceso y atributos de selección, la oferta de apoyo que se les entregará a los seleccionados, acuerdos de confidencialidad y tratamiento de la propiedad intelectual.
- Seleccionar al menos 2 Objetivos de Desarrollo Sostenible, de los 7 asociados al trabajo con gente mayor (Figura nº 7) y enfocar la convocatoria a esos ODS, de manera de tener una meta clara a la cual se está apoyando. Como señala el Plan de acción para la implementación de la agenda 2030 del gobierno de España, “la Agenda 2030 está articulando en España una movilización sin precedentes de todas las administraciones, a nivel nacional, autonómico y local, ciudadanía, de los actores sociales, las empresas, universidades, centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil, alrededor de una visión compartida”. Esto permitirá aunar agendas y esfuerzos de los distintos sectores ya que la Agenda 2030 es un referente ético y a la vez que operativo para todos los Gobiernos y para la ciudadanía.
- Armar un kit digital comunicacional que contenga: nombre y logo de la convocatoria, una paleta de colores específica, gráficas para las redes sociales y la página web de la incubadora, uso de palabras claves, afiches, presentaciones explicativas y todo material gráfico que ayude en la convocatoria.
- Plan comunicacional de la convocatoria: el plan debe contener los canales por donde se difundirá la convocatoria por ejemplo redes sociales, página web, radios locales, periódicos digitales, fechas y tiempo de publicación y el detalle de la campaña por Google Ads.
- Crear el formulario de postulación: el formulario se puede construir con cualquier herramienta tecnológica que lo permita. Se debe alojar en la página web de la incubadora y debe registrar los datos de postulación del proyecto: nombre de la organización, página web, la antigüedad de la organización debe ser mayor a 5 años, nombre de la persona de contacto, correo de contacto, teléfono, nombre del proyecto, a que ODS está relacionado, objetivo del proyecto, problema detectado,

solución innovadora propuesta, beneficiarios finales, equipo, alianzas necesarias, programa de actividades, presupuesto básico y un video explicativo de 1 minuto.

Figura nº 7: Objetivos de Desarrollo Sostenibles para captar innovación



Fuente: elaboración propia

3.4. Paso 4: Selección de los proyectos

Para seleccionar a los proyectos que serán beneficiarios de la incubadora, se realizarán las siguientes instancias:

- **Evaluación de cumplimiento:** Una evaluación rápida para ver qué proyectos completaron todas las casillas del formulario de postulación y cumplen con las condiciones informadas en las bases. Aquellos que no cumplen con las bases o no han completado el formulario de postulación de manera correcta y completa, quedarán fuera automáticamente.
- **Comité de evaluación:** se debe crear un comité de evaluadores compuesto por los 3 miembros de la incubadora y un grupo de personas que trabajan en el ecosistema de innovación, que tengan experiencia evaluando proyectos. Cada proyecto será asignado a 2 personas, las que por medio de una cartilla de evaluación, colocarán notas en los distintos ámbitos a evaluar y se logrará una nota final del proyecto, la que

permitirá hacer un ranking. La cartilla de evaluación mide con una nota de 1 a 5 los siguientes ámbitos y les asigna un porcentaje de importancia:

- Objetivo: es claro, está correctamente descrito y cumple con las características SMART. Tiene un porcentaje de importancia del 5%.
- El problema: está correctamente definido y existe una clara comprensión de sus efectos sobre un grupo de personas. Tiene un porcentaje del 25%.
- La solución: es innovadora y contiene elementos tecnológicos, lo que la diferencian de las actuales ofertas existentes y entrega mejoras a los beneficiarios. Tiene un porcentaje del 25%.
- Los beneficiarios: están correctamente identificados, con elementos que los caracterizan y diferencian de otros grupos sociales. Tiene un porcentaje del 10%.
- Equipo: las personas cuentan con las habilidades, conocimientos y experiencia para poder desarrollar el proyecto. En el caso que tengan alguna debilidad, señalan como la cubrirán. Tiene un porcentaje de importancia del 10%.
- Alianzas: el proyecto define claramente qué otros actores son relevantes para el buen desarrollo del proyecto y señala cómo armará esas alianzas. Tiene un porcentaje de importancia del 10%
- Actividades: el proyecto señala de manera general los distintos pasos que deben realizarse en el proyecto para lograr su objetivo. Define en qué etapas los beneficiarios deben participar en su diseño o implementación. Tiene un porcentaje de importancia del 5%
- Presupuesto: el proyecto presenta números generales de los gastos a realizar, las fuentes de ingresos de los recursos necesarios y hay un balance entre los *ítems* en que se gastarán los recursos. Tiene un porcentaje de importancia del 5%
- Video: cumple con el tiempo definido y aporta a la comprensión del proyecto. Tiene un porcentaje de importancia del 5%

Una vez evaluados todos los proyectos, se realizará un ranking con las notas finales de cada uno de los proyectos. Se seleccionarán 20 proyectos que avanzan a la siguiente etapa.

- Presentación: se les solicitará a los 20 proyectos seleccionados que preparen una presentación en formato de “*elevator pitch*” donde, frente a un jurado evaluador compuesto por expertos en temas de innovación de distintos sectores, deberán relatar su proyecto y además contestar las preguntas del jurado.

Terminada esta etapa se seleccionarán a los 5 proyectos que ingresarán a la incubadora.

3.5. Paso 5: Conformación de equipos multiactor

Se debe preparar una actividad que tendrá por objetivo mostrar los proyectos seleccionados a todos los miembros que componen la comunidad de la incubadora y lograr que se integren a ellos, de manera de poder aportarles con conocimiento, experiencia, herramientas, contactos o recursos. En esta etapa se conforman los equipos multiactor con personas de los diferentes sectores y que es un elemento diferenciador de esta propuesta y de la metodología.

Aquí es cuando todo el trabajo realizado con la comunidad se pone a disposición de los proyectos y de los miembros de la misma comunidad. El proceso es el siguiente:

- Comunicar los proyectos seleccionados: se le informa por correo electrónico a todos los miembros de la comunidad los proyectos seleccionados y un breve resumen del problema y la solución.
- Evento de *match*: se debe preparar una actividad donde será invitada toda la comunidad y tendrán la oportunidad de conocer los proyectos y sumarse a ellos. La actividad se desarrollará de la siguiente manera:
 - Cada equipo realizará una presentación en público, luego se irán a un *stand* que estará preparado para cada uno de ellos.
 - A continuación los miembros de la comunidad podrán acercarse a los *stands* para conocerlos en profundidad y poder hacer preguntas. Esto se realizará en formato de *speed dating*, es decir, que está el equipo del proyecto y 5

miembros de la comunidad conversando por un período de 10 minutos. Una vez concluidos los 10 minutos, los 5 miembros de la comunidad deben abandonar el *stand* y cambiarse a uno nuevo para conocer al siguiente proyecto.

- Terminado el *speed dating* los miembros de la comunidad deciden a que equipo quieren unirse y se logra el *match* entre ellos. Se intercambian sus datos de contacto y quedan conformados los equipos multiactor.

El evento de conformación de equipos multiactor cierra con una fiesta en la que todos los participantes pueden conversar de manera distendida, conocerse en mayor profundidad y compartir un momento de distensión.

3.6. Paso 6: Aliados por el impacto

Se debe crear un grupo de personas las que realizarán charlas, talleres, revisión de tareas y dedicarán horas de consulta a los proyectos multiactor en el proceso de incubación. A este grupo de personas se les asignará el nombre de “Aliados por el impacto” o “*Allies for Impact*”, los que serán encontrados en organizaciones del Tercer Sector, con ayuda de las organizaciones que agrupan a estas iniciativas. A estas personas se les ofrecerá una compensación económica por el tiempo dedicado a cada proyecto, además de un reconocimiento por su trabajo.

3.7. Paso 7: Proceso de incubación

El primer día del proceso de incubación se convoca a los equipos multiactor para contarles en detalle las actividades que se realizarán y el calendario asociado a ellas. El proceso de incubación de los proyectos consta de 4 fases y 3 evaluaciones:

- Fase 1 - Fortalecimiento del Equipo: como se ha sumado más gente a los equipos, es necesario realizar actividades que ayuden a aumentar la confianza y lograr identificar el rol que tendrá cada uno de ellos en el proyecto. Dentro de estas actividades se encuentran:

- Una charla y taller sobre la importancia del propósito en los proyectos de innovación social, ejemplos de otros proyectos y cómo co-construir el propósito del proyecto. El equipo deberá construir en conjunto el propósito del proyecto por el cual trabajarán.
 - Un taller sobre nuevos modelos de conformación de equipos en proyectos, cuáles son los roles más importantes, la forma de relacionarse entre ellos. Se revisan conceptos como: líder, ejecutores, gestores de innovación, equipos ágiles, sociocracia, articulación, equipos multidisciplinarios.
 - Un taller acerca de tipos de estructura de trabajo, en específico el ejemplo de red de trabajo distribuido, donde todos pueden acceder a la información y pueden conectar con cualquiera de los miembros del equipo. Se revisarán herramientas de trabajo en la nube que faciliten la coordinación entre los miembros del equipo y el registro de los avances.
 - Taller de comunicación del proyecto: se realizará un taller con un experto en comunicación y construcción de guiones que ayude a los equipos a elaborar el relato de su proyecto, el que les permitirá mejorar sus *elevator pitch*.
 - Los equipos deberán desarrollar todos los talleres y enviar sus productos a los *Allies for Impact* que dictarán los contenidos. Luego se agendan reuniones entre el los Alidos y cada equipo para revisar los productos, se hacen mejoras y se queda con un producto final mejorado.
 - Los productos obtenidos al finalizar la fase 1 son: el propósito del proyecto, definición y asignación de los roles dentro del equipo, práctica de trabajo en red distribuida y mejoramiento del relato del proyecto.
- Evaluación 1: se deberá realizar una evaluación de lo construido hasta el momento por parte del equipo, de manera de ver si el proyecto sigue avanzando en los siguientes pasos o si es necesario volver a revisar y hacer ajustes, cambios o aclaraciones. La evaluación se realizará en conjunto con el equipo de la incubadora, para ver si están listos para avanzar a las siguientes fases.
 - Fase 2 - Modelo innovador: en esta fase se trabaja en el mejoramiento de la solución propuesta por el proyecto. En específico se trabaja la Teoría de Cambio y el modelo

de intervención social y se busca poder incorporar o mejorar elementos de innovación en el proyecto, ya sea de producto, de servicio, de participación o de medición. Dentro de las actividades se encuentran:

- Un taller teórico-práctico acerca de Teoría de Cambio donde los proyectos revisen todos los componentes de la cadena causal y puedan determinar los indicadores para la medición de los resultados intermedios y finales. El equipo deberá construir la Teoría de Cambio del proyecto en conjunto.
 - Un taller sobre Modelos de intervención social, donde los equipos puedan observar ejemplos de otros modelos, ver soluciones similares a las que están proponiendo y diseñar elementos innovadores y diferenciadores que potencien su solución. El equipo diseña en conjunto el modelo de intervención social del proyecto y cómo actúan cada uno de los actores y sus respectivos sectores.
 - Un taller sobre la inclusión, uso, beneficios y medición de la tecnología en proyectos de impacto social, para que los proyectos puedan mejorar las tecnologías que ya tienen o incorporar nuevas. El equipo deberá proponer como mejorará la tecnología que ya contiene su solución y cuáles nuevas va a incorporar, generando un *kit* tecnológico.
 - Una vez que los equipos han creado la teoría de cambio, el modelo de intervención social, y han definido su *kit* tecnológico tendrán una reunión personalizada entre los *Allies for Impact* que realizaron los talleres y el equipo para revisar ambos productos y hacer las mejoras y ajustes necesarios.
 - Los productos obtenidos al finalizar la fase 2 son: una Teoría de Cambio, los indicadores a medir, un modelo de intervención social y un kit tecnológico innovadores y ajustados a las características del proyecto.
- Evaluación 2: En esta etapa se deberá realizar una segunda evaluación de lo construido hasta el momento por parte del equipo. La evaluación se realizará entre el equipo de la incubadora y los *Allies for Impact* que participaron en los talleres.

- Fase 3 - Modelo de negocios y gestión de voluntarios: en esta fase los equipos deberán trabajar en el diseño de las fuentes y estrategias de ingreso de su proyecto y la gestión de voluntarios, que es propia de proyectos del tercer sector.
 - Se debe realizar un taller acerca de modelos de negocio social innovadores y que han sido utilizados en otros proyectos del Tercer Sector. Se debe profundizar en las fuentes de ingreso como son: fuentes públicas de recursos desde la Unión Europea, el Gobierno Central, Comunidades autónomas y entidades locales. En el caso del financiamiento privado se buscarán recursos en aportaciones Corporativas, Obra social de cajas de ahorro, filantropía y la venta de servicios de consultoría. Al final de este taller los proyectos deben diseñar su propio modelo de negocios.
 - Se realizará una charla práctica acerca de la gestión de voluntarios la que corresponde a una serie de actividades que deben realizarse con estos voluntarios que permitan atraer, integrar, formar, motivar, retener y reconocer a estas personas que apoyan la sostenibilidad del proyecto. Por lo general suelen provenir de entidades académicas como universidades, programas de voluntariado en grandes empresas, asociaciones de profesionales como ingenieros sin fronteras, médicos sin fronteras o ligadas a abogados.
 - Terminadas estas 2 actividades los proyectos deben enviar sus productos a los *Allies for Impact* que dictaron los talleres, para posteriormente agendar una reunión con cada equipo y revisar el modelo de negocios y la gestión de voluntarios. De esta manera se hacen las mejoras correspondientes.

- Evaluación 3: En esta etapa se deberá realizar una tercera evaluación de lo construido hasta el momento por parte del equipo. La evaluación se realizará entre el equipo de la incubadora y un grupo de representantes de todas las organizaciones presentes en el proyecto: sector público, privado, academia y tercer sector.

- Fase 4 - Presentación frente a inversores, filántropos y/o fondos concursables: una vez que los equipos han fortalecido sus proyectos, se realizará una actividad donde podrán mostrar sus avances frente a un grupo de inversionistas de impacto y de filántropos. El objetivo es conseguir que inviertan recursos económicos en los

proyectos, para que estos puedan desarrollarse y crecer. Para esto el equipo de la incubadora debe realizar:

- Convocar a filántropos que estén interesados en inyectar recursos en proyectos de innovación social.
- Buscar inversionistas de impacto que quieran colocar recursos en proyectos del tercer sector
- Preparar una actividad donde los proyectos realicen un *elevator pitch* y puedan convocar a los filántropos e inversionistas.
- Además, ayudar a los proyectos en la formulación para la obtención de financiamiento por parte de fondos relacionados a la Unión Europea o del Gobierno Local.

3.8. Paso 8: Seguimiento y escalabilidad de los proyectos

El rol de la incubadora es de acompañamiento, seguimiento y prestar apoyo en todas las actividades que estén a su alcance. Además, la incubadora promoverá la difusión de los avances por medio de las redes sociales y generando convenios con medios de comunicación masivos, que permitan al equipo comunicar como está avanzando el proyecto.

Además, se le compartirán al menos 3 modelos de escalamiento que podrían tener los proyectos como son:

- Replicabilidad desde el equipo: si se identifica que existe un problema similar en otro territorio, un modelo es que un miembro del equipo se instale en el lugar y comience a replicar el mismo proyecto con nuevos beneficiarios. Es un modelo de coste alto, que mantiene la propiedad del modelo innovador y que se ejecuta con alguien que conoce el modelo.
- Alianza con otra entidad del Tercer Sector: este modelo trata de generar una alianza con otra entidad que ha identificado un problema similar o igual y quiere replicar la solución. Para esto se realizan actividades de transferencia de conocimiento, se

comparten documentos y resultados y se hace un acompañamiento al equipo que ejecutará el proyecto.

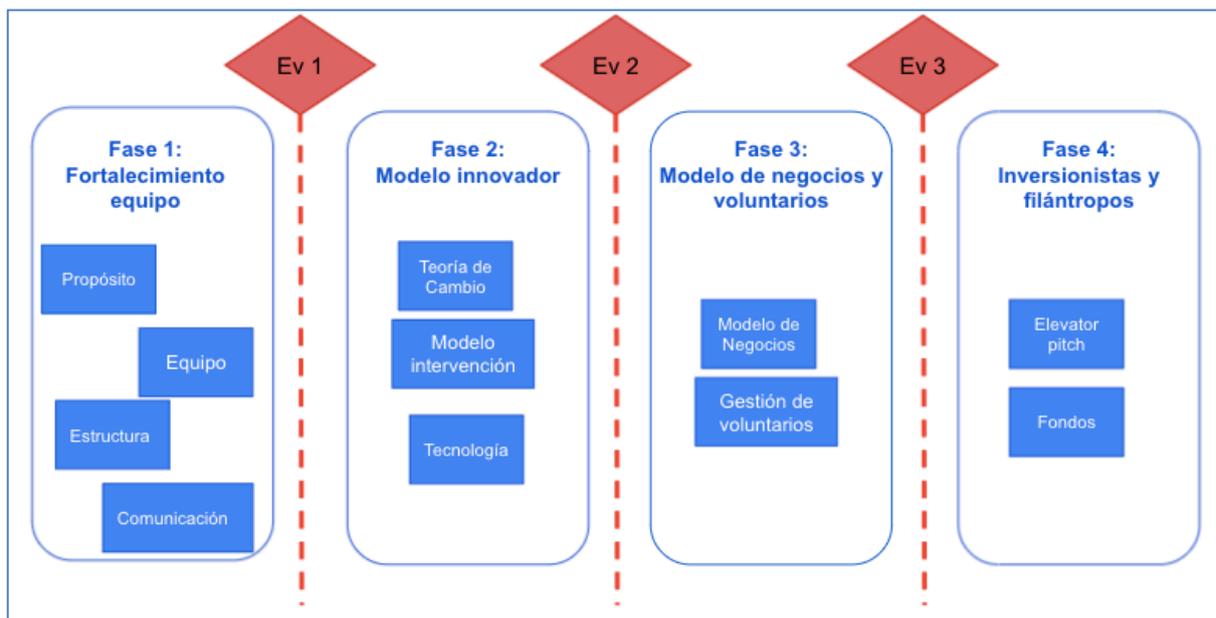
- Subir todo el modelo a la nube: el equipo comparte todo el proyecto y el modelo innovador en una nube digital, donde cualquier organización de cualquier parte del mundo la puede descargar y comenzar a colocarla en práctica.

Figura nº 8: Modelo de incubadora



Fuente: elaboración propia

Figura nº 9: Proceso de incubación de proyectos



Fuente: elaboración propia

4. Fuentes de financiamiento

Para el desarrollo de la incubadora se proponen las siguientes fuentes de ingresos:

- Diseñar y desarrollar una alianza con empresas privadas que realicen donaciones a la incubadora, de manera que con esos recursos se pueda sostener el equipo ejecutor y la infraestructura básica como es una oficina y los bienes básicos para que se pueda trabajar. Las donaciones serán para el desarrollo de sus planes de voluntariado y cumplimiento de sus prácticas de sostenibilidad y trabajo con sus *stakeholders*
- Si uno de los proyectos que fue incubado recibe recursos económicos en la etapa de presentación a inversionistas, filántropos o fondos concursables, se les cobrará un porcentaje por gestión de aquella tarea.
- Postulación a fondos públicos locales, regionales, nacionales y continentales que se encuentren en la línea de apoyo y fomento a la innovación y desarrollo de proyectos de innovación social y cumplimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Venta de servicios de consultoría para gobiernos locales o para empresas que cuentan con programas de responsabilidad social.

V. SET DE INDICADORES

1. Indicadores de la incubadora

Para poder medir si los esfuerzos que se realizan en la incubadora están logrando sus objetivos, es necesario generar un set de indicadores. En consideración de esto, se proponen los siguientes indicadores:

Tabla nº 7: Indicadores de la incubadora

Ámbito	Indicador	Observaciones
Creación de comunidad	Cantidad total de miembros de la comunidad	Σ de todos los miembros de la comunidad
	Porcentaje de miembros del sector público	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas del sector público}}{N^{\circ} \text{ total de miembros de la comunidad}} * 100$
	Porcentaje de miembros del sector privado	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas del sector privado}}{N^{\circ} \text{ total de miembros de la comunidad}} * 100$
	Porcentaje de miembros de la academia	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas de la academia}}{N^{\circ} \text{ total de miembros de la comunidad}} * 100$
	Porcentaje de miembros del Tercer Sector	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas del Tercer sector}}{N^{\circ} \text{ total de miembros de la comunidad}} * 100$
Convocatoria	Cantidad total de proyectos recibidos	Σ proyectos recibidos
	Porcentaje de proyectos que cumplen con las bases	$\frac{N^{\circ} \text{ de proyectos cumplen con las bases}}{N^{\circ} \text{ total de proyectos}} * 100$
	Porcentaje de variación de la cantidad de proyectos recibidos entre 2 convocatorias consecutivas	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos convocatoria actual} - N^{\circ} \text{ proyectos convocatoria anterior}}{N^{\circ} \text{ proyectos convocatoria actual}} * 100$
Proyectos multiactor	Cantidad de actores que se sumaron a proyectos	Σ de los miembros de la comunidad que se sumaron a un proyecto.
	Porcentaje de miembros de la comunidad que se sumaron a proyectos	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas que se sumaron a proyecto}}{N^{\circ} \text{ total de miembros de la comunidad}} * 100$
	Cantidad de actores públicos se sumaron a proyectos	Σ de actores públicos que se sumaron a un proyecto
	Cantidad de actores privados se sumaron a proyectos	Σ de actores privados que se sumaron a un proyecto

	Cantidad de actores de la academia se sumaron a proyectos	Σ de actores de la academia que se sumaron a un proyecto
	Cantidad de posibles beneficiarios se sumaron al proyecto	Σ de beneficiarios que se sumaron a un proyecto
Proyectos	Cantidad de dinero que lograron levantar los proyectos de la incubadora	Σ de las donaciones, inversiones y fondos recibidos por los proyectos
	Cantidad de proyectos que lograron terminar su intervención	Σ de proyectos que lograron realizar su intervención social
	Cantidad de personas finales beneficiadas	Σ de personas beneficiadas por los proyectos
Escalabilidad	Cantidad de proyectos que se replican en otros territorios	Σ de proyectos que se realizan nuevamente en otro territorio.
Objetivos de desarrollo sostenible	Cantidad de proyectos trabajando en cada ODS	Σ de proyectos por cada ODS
	Cantidad de ODS que los proyectos están ayudando a cumplir	Σ de ODS que se están cumpliendo

Nota: Creación propia (2021)

V. CONCLUSIONES

El Tercer Sector en España desarrolla un rol fundamental en la cobertura de una gran cantidad de necesidades sociales de personas en condiciones de pobreza, de exclusión social o de envejecimiento, en áreas donde otras organizaciones, tanto públicas como privadas, no logran llegar. Las iniciativas que pertenecen a este sector, generan soluciones altamente innovadoras, ya que, por medio de la reorganización de procesos, el conocimiento detallado de los beneficiarios, la incorporación de tecnología y la generación de proyectos muy ajustados a sus necesidades, logran entregar servicios y productos a grupos sociales que antes no tenían acceso, mejorando sus condiciones de vida.

Estas organizaciones tienen un desafío importante en relación a poder adaptarse a los cambios disruptivos que están sufriendo las sociedades y el mundo en general, y de esa manera continuar siendo relevantes y sostenibles durante el tiempo. Lograr desarrollar una visión estratégica de largo plazo, poder sortear los problemas económicos, fortalecer las alianzas entre ellas y poder atraer y retener talento, son los principales retos que están enfrentando actualmente y que condicionarán su existencia futura. Son organizaciones que necesitan apoyo de una oferta innovadora, asociativa y con profunda identidad del sector.

Al observar el entorno del Tercer Sector en el territorio de las Comarcas Barcelonesas, estas concentran un total de 1.931 iniciativas del Tercer Sector, alcanzando un número cercano a las 453.000 personas atendidas, y específicamente en el caso de los adultos mayores, el número es cercano a 70.000 beneficiarios, por medio de 237 organizaciones que trabajan con ellos temas de salud, pobreza y discapacidad. El número de trabajadores es cercano a las 36.000 y un 79% de ellos son mujeres.

Actualmente, existen algunas infraestructuras de apoyo, como son incubadoras y laboratorios de innovación, para estas iniciativas y sus proyectos como son: SuaraLab, LabCoop, InnoBAadora y Learning by Helping, entre otros, quiénes trabajan por el fortalecimiento de proyectos en etapa temprana con identidad social. En el caso de las 2 primeras, su radio de acción se concentra en el mundo cooperativo y son referentes para este tipo de organizaciones. En el caso de InnoBAadora, sus esfuerzo provienen del sector público, en específico de Barcelona Activa que es uno de los actores más importantes del entorno, y trabaja con organizaciones con fines de lucro pero que busquen aportar a la solución de

problemáticas sociales. Por último, Learning by Helping es una de las organizaciones nuevas que está ingresando al ecosistema promoviendo un modelo liviano y rápido de formación e incubación de proyectos sin fines de lucro.

Al analizar el tamaño del Sector y las ofertas que colocan a disposición los laboratorios e incubadoras de apoyo actuales, se puede concluir que existe un amplio espacio de trabajo para la atención de iniciativas del Tercer Sector y sus proyectos, ya que las soluciones vistas están atendiendo a grupos específicos como son las cooperativas y proyectos de características privadas pero con impacto social. Se vuelve entonces necesario poder diseñar y crear una propuesta de incubadora de proyectos para las iniciativas del Tercer Sector, que pueda atender a todas las iniciativas existentes.

Para el diseño de la propuesta se entrevistó a incubadoras internacionales y de otras ciudades de España, que han desarrollado modelos para beneficiar a proyectos del Tercer Sector. Además, se entrevistó a directores de asociaciones que agrupan iniciativas de este sector tanto en Cataluña como en otras comunidades del territorio español. Por último, se conversó con expertos en Economía Social quienes aportaron profundas reflexiones acerca del futuro de las organizaciones del Tercer Sector y como se deberían vincular con la economía para mejorar su aporte.

Con esto en consideración, el modelo de incubadora propuesta se sustenta sobre pilares relevantes e innovadores para su realización: i) incorporar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 como desafíos a cumplir ya que convocan a personas y organizaciones de distintos sectores y son una meta a cumplir en conjunto; ii) Generar una comunidad con personas de distintos sectores y beneficiarios, las que se unirán a los proyectos para apoyarlos con conocimientos, redes, diversidad e innovación, generando proyectos multiactor; iii) Un proceso de incubación para proyectos con entrega de contenidos y productos adecuados al Tercer Sector; iv) Un modelo de incubadora replicable que permita su posible franquicia en otros territorios.

Así entonces, el modelo de incubadora cuenta con 8 pasos: comunicación e imagen local, creación de comunidad, captación de innovación, selección de los proyectos, conformación de proyectos multiactor, aliados por el impacto, proceso de incubación y seguimiento y escalabilidad. Además, en el paso llamado “proceso de incubación” se detallan 4 fases y 3

evaluaciones por las que los proyectos deberán atravesar para poder terminar su proceso de incubación, generar productos y modelos que fortalecen sus proyectos y conectar con posibles inversionistas, filántropos o acceso a fondos públicos nacionales y de la Unión Europea.

Respecto de las fuentes de financiamiento, se han definido que deben ser variadas y basadas en los beneficios que entrega la incubadora a los distintos sectores. Es así que se proponen alianzas con empresas privadas a las cuales se les entregará una oportunidad para sus planes de voluntariado y para el vínculo con sus *stakeholders*. Cobrar un porcentaje a los proyectos que reciban ayuda de la incubadora para recibir financiamiento. Postulación a fondos públicos, locales, regionales, nacionales e internacionales, sobre todo aquellos que vayan en la línea de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y por último la venta de consultoría para gobiernos locales y empresas privadas.

En cumplimiento del último objetivo propuesto en este trabajo de investigación, se configuró una lista de indicadores que ayudarán a evaluar el avance y el cumplimiento de los objetivos de la incubadora. Estos indicadores miden 6 ámbitos ligados al funcionamiento de la incubadora: creación de comunidad, convocatoria, proyectos multiactor, proyectos, escalabilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos indicadores logran medir el modelo de la incubadora, el cumplimiento de las actividades de gestión que deben realizarse, el fortalecimiento de los proyectos y el aporte a desafíos mundiales que se están generando.

Al ser esta propuesta un diseño de incubadora, son muchas las mejoras que se le podrán realizar en el momento de poner en ejecución esta infraestructura. Como en todo proceso de ciclo de innovación, es necesario que el modelo reciba ajustes, se hagan pruebas en él, se le incorporen pasos o se le quiten fases, ya que eso lo fortalecerá, le permitirá adaptarse y mejorar la entrega de valor para los sectores con los que trabaja, pero sobre todo para agregar valor a los proyectos del Tercer Sector.

BIBLIOGRAFÍA

Albareda, A. (2018, noviembre). *Baròmetre del Tercer Sector Social Edició 2018 Informe de resultats*. Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Ayuntamiento de Barcelona. (2020, noviembre). *Agenda 2030 de Barcelona. Metas ODS e indicadores clave*. Ayuntamiento de Barcelona, Comisionado de Agenda 2030.

Balbo, L., Boiardi, P., Hehenberger, L., Mortell, D., Oostlander, P., & Vittone, E. (2018, marzo). *Guía práctica de filantropía estratégica e inversión de impacto social*. EVPA.

B.Link Barcelona Strategic Projects & Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. (2020, mayo). *Guia de Fons Europeus*.

Bravo García, S. (2012). *Incubadoras de empresas, creación de empresas y redes sociales*. Universidad de Sevilla departamento de administración de empresas y comercialización e investigación de mercados.

Centre per a la Innovació Socioeconòmica de Barcelona, Barcelona Activa. (2020). *La innoBAdora Comunitat d'Incubació: l'espai per créixer col·laborativament*.

Civit, R., & Albareda, A. (2019, octubre). *Baròmetre del Tercer Sector Social, Comarques Barcelonines*. Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Colab innovación social UC. (2021). *Bases Técnicas Alto Impacto 5*.

Comisión Europea. Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. (2015). *Métodos propuestos para la medición del impacto social*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/social_impact/index_en.htm

Contreras Jacob, M. & Programa de Desarrollo Social, Vicerrectoría de Desarrollo Institucional, Universidad Central de Chile. (2012). *La incubadora de proyectos sociales de la U. Central de Chile: una aproximación al enfoque de aprendizaje y servicio a partir*

del liderazgo social estudiantil. Centro iberoamericano de aprendizaje y servicio solidario.

Eip-agri agriculture & innovation, European Commission. (2017). *Horizon 2020 multi-actor projects*. European Commission.

Escuela de Administración. (2012, enero). *La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Espacio Geranios. (2017). *Bases de la convocatoria «semillero social 2017»*.

Etxebeste, J. (2018). *Guía de Innovación Social en el ámbito de los servicios sociales*. Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra Observatorio de la Realidad Social.

Fabian, C., Dong-Hyun Kim, D., York, D., Bojorquez, R., Vashisht, A., & UNICEF. (2012, octubre). *Laboratorios de innovación: una guía práctica*.

Fajardo Martínez, S., Pineda Herrero, P., & Fundació Pere Tarrés. (2019, diciembre). *La formació a les entitats del tercer sector social de Catalunya: estat actual, reptes i propostes de millora*.

Fornies, A., Aguilar, M., & Observatori del Tercer Sector. (2018, septiembre). *El Panoràmic 2017. Dades i anàlisi per enfortir el sector no lucratiu català* (N.º 4). Espai Torre Jussana.

Fundación Acción contra el hambre & Fundación Caja Navarra. (2017). *Guía sobre incubadoras de emprendimiento social. Innovación social al servicio de las personas*. EUROLAN.

Fundación Canaria Parque Científico Tecnológico de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2015, diciembre). *Focus on Multi-actor approach in H2020*. Consulta Europa.

Fundación PricewaterhouseCoopers. (2018, junio). *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*. PWC.

- Gatica, S. (2016, enero). *Innovación Social: hacia una nueva aproximación del rol del Estado*. Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo.
- Gomez Crespo, M., de la Torre Cuellar, I., Plataforma de ONG de Acción Social, & Plataforma Tercer Sector. (2020, enero). *El tercer sector de acción social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*.
- LabCoop Laboratori d'emprenedoria social cooperativa. (2018, noviembre). *Emprende col·lectivament, Guia per sortir al món i perdurar en el temps*. LabCoop.
- Panadera, H., Sendrós, E., Fundació Ferrer i Guàrdia, & Observatori del Tercer Sector. (2020, diciembre). *El Panoràmic 2019. L'Economia de les associacions catalanes* (N.º 6). Espai Torre Jussana.
- Plataforma Tercer Sector. (2020, octubre). *El papel del Tercer Sector y su impacto social: análisis y propuestas para la profundización solidaria del Estado Social*.
- Plataforma Tercer Sector, Observatorio del voluntariado, & Plataforma de voluntariado de España. (2021). *Impacto de la pandemia en las personas contratadas y voluntarias de Tercer Sector de acción social*.
- Prak, S. (2015). *Manual de medición de impacto social*. ImpactHUB Madrid.
- StartupsReal. (2020). *Report on initiatives to assist startups in Spain*. <https://startupsreal.com/report/report-on-initiatives-to-assist-startups-in-spain-2019/>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2019). *World population prospects 2019: Highlights*. United Nations.
- Valdés, M. & Mapunet. (2020). *La evaluación de impacto de proyectos sociales: definiciones y conceptos*.

ANEXOS

Anexo 1: Ejemplo de cuestionario para entrevistas a incubadoras

ENTREVISTA TFM: Diseño de una incubadora para proyectos multiactor del Tercer Sector de Barcelona, que trabajan con personas mayores

Gabriel Nesvara Vidal

Máster en creación y gestión de empresas innovadoras y de base tecnológica

Introducción

Mi nombre es Gabriel Nesvara Vidal, soy estudiante del Máster en creación y gestión de empresas innovadoras y de base tecnológica de la Universitat de Barcelona y estoy haciendo una investigación para mi Trabajo Final de Máster acerca de incubadoras creadas para proyectos del Tercer Sector Social.

La entrevista se enmarca en la investigación antes señalada y es del tipo semi estructurada, para lo cual he preparado una serie de preguntas abiertas que permitirán recoger información cualitativa de cada uno de los casos entrevistados. La información es sólo para el uso de la investigación del TFM.

Fecha:

Nombre del entrevistado:	Cargo:
Organización:	Correo de Contacto:
Web:	Ubicación:
Cantidad de trabajadores:	Presupuesto anual:

Preguntas:

Entendimiento:

0. ¿Cómo ves el tercer sector en la actualidad?

Estructura

1. ¿Cómo nace la incubadora?, ¿qué necesidad/problema lograron encontrar?
2. ¿Cómo está estructurada la incubadora?, ¿por qué de esa manera?

Servicios

3. ¿Quiénes son los clientes/beneficiarios de la incubadora?, ¿qué elemento tienen en común?.
4. ¿Qué servicios les entregan a esos clientes/beneficiarios?
5. ¿Cuál es el proceso de incubación de los clientes/beneficiarios?, ¿qué etapas tiene?, ¿tienen algún modelo?

6. ¿Cómo convocan a los clientes/beneficiarios para que reciban los servicios de la incubadora?

Financiamiento

7. ¿Cuál es el modelo de negocio de la incubadora?, ¿cuáles son las principales fuentes de ingresos y los principales costos?

Medición

8. ¿Cuáles son los principales indicadores de éxito de la incubadora?
9. ¿Cuáles son los principales indicadores durante el proceso de incubación?
10. ¿Utilizan el concepto de “medición de impacto”? SI ___ No ___
 - a. ¿Qué indicadores tienen?
 - b. ¿Cómo realizan esa medición?

Otras:

11. ¿Qué te parece esta idea de incubadora para el tercer sector?

Anexo 2: Ejemplo de cuestionario para entrevistas a directores de asociaciones de organizaciones del Tercer Sector

ENTREVISTA TFM: Diseño de una incubadora para Organizaciones del Tercer Sector Social de Barcelona, que trabajan con personas mayores

Directores de asociaciones

Gabriel Nesvara Vidal

Máster en creación y gestión de empresas innovadoras y de base tecnológica

Introducción

Mi nombre es Gabriel Nesvara Vidal, soy estudiante del Máster en creación y gestión de empresas innovadoras y de base tecnológica de la Universitat de Barcelona y estoy haciendo una investigación para mi Trabajo Final de Máster acerca de una Incubadora para proyectos del Tercer Sector Social.

La entrevista se enmarca en la investigación antes señalada y es del tipo semi estructurada, para lo cual he preparado una serie de preguntas abiertas para conocer la opinión de actores relevantes del ecosistema. La información es sólo para el uso de la investigación del TFM.

Fecha:

Nombre del entrevistado/a:	Cargo:
Organización:	Correo de Contacto:
Web:	Ubicación:

Preguntas:

El tercer sector:

1. ¿Cómo ves el tercer sector en la actualidad?
2. ¿Cuáles son sus mayores fortalezas?
3. ¿Qué cosas hay que mejorar?

El Ecosistema:

4. A tu parecer, ¿quiénes son los actores más importantes del entorno del Tercer Sector?
5. ¿Cómo es la relación con los otros sectores: la academia, el gobierno y la empresa privada?
6. ¿Cuál es el rol del tercer sector en la Innovación Social?

Fortalecimiento de proyectos:

7. ¿Qué te parece la idea de una incubadora para fortalecer proyectos del tercer sector?
8. ¿Qué tipos de apoyo están buscando los actores de este sector?
9. ¿Qué temas y contenidos serían infaltables y relevantes de entregar y trabajar en el proceso de incubación para los proyectos?.
10. ¿Conoces otras incubadoras?.

Anexo 3: Ejemplo de cuestionario para entrevistas a expertos en Economía Social

ENTREVISTA TFM: Diseño de una incubadora para Organizaciones del Tercer Sector Social de Barcelona, que trabajan con personas mayores

Expertos en Economía Social

Gabriel Nesvara Vidal

Máster en creación y gestión de empresas innovadoras y de base tecnológica

Introducción

Mi nombre es Gabriel Nesvara Vidal, soy estudiante del Máster en creación y gestión de empresas innovadoras y de base tecnológica de la Universitat de Barcelona y estoy haciendo una investigación para mi Trabajo Final de Máster acerca de una Incubadora para proyectos del Tercer Sector Social.

La entrevista se enmarca en la investigación antes señalada y es del tipo semi estructurada, para lo cual he preparado una serie de preguntas abiertas para conocer la opinión de expertos en temas de Economía Social. La información es sólo para el uso de la investigación del TFM.

Fecha:

Nombre del entrevistado/a:	Correo de contacto:
Cargos y experiencia:	

Preguntas:

La Economía Social y Solidaria:

1. ¿Cuál es tu definición de Economía Social y Solidaria en la actualidad?
2. ¿Cuáles son las mayores fortalezas y retos de esta Economía?
3. ¿Está Barcelona avanzando en la Economía Social y Solidaria?

El rol del Tercer Sector

4. ¿Cuál es el rol del tercer sector en la Economía Social y Solidaria?
5. ¿Qué estrategia debe implementar este sector para ser un aporte relevante a esta Economía?
6. ¿Qué te parece la idea de una incubadora para proyectos del Tercer Sector?